



Title	産業革命と企業者の機能(二)
Author(s)	琴野, 孝
Citation	北海道大學 經濟學研究, 11(1), 1-53
Issue Date	1961
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31077
Type	departmental bulletin paper
File Information	11(1)_P1-53.pdf



産業革命と企業者の機能 (二)

琴 野 孝

一、は し が き

二、製陶業におけるデヨウサイア・ウエデウドの経営

(イ) 北部スタファドシヤと製陶業

(ロ) 「生産組織者」としての機能 (以上 前号)

(ハ) 「市場組織者」としての機能

(ニ) デヨウサイア・ウエデウド――十八世紀産業資本の代弁者 (以上 本号)

(ハ) 「市場組織者」としての機能

産業革命期に一連の技術革新が展開するのは、商品市場における一定の発展を前提としていたことは言うまでもないが、この技術変革を契機として成立した新たな社会では、近代的大工業は絶えずその社会の内部で大衆的市場を創造し、拡大し続けることによつてのみ生々発展しうる。当然、そこでは工業企業者に要請される機能にも大きな変化が認められる。今や企業者は既存の市場に対して受動的に反応してゆくのみでは不十分であり、新しい性格の市場に直面し、これに創造的に反応してゆくことが要請されるのである。“sense of market opportunity”が、産業革命期の工業企業者にとっては、経営の成否を左右する程の重要な資質であつたと強調される所以である。ところで、

当時のイギリスでは、企業経営は未だ一般に家族企業性格が頗る濃厚であつた。もつとも、内部蓄積では賄いきれなくなつた追加的資金需要を入手するため、或いは、同族内では得がたい経営者の諸機能を確保するために、同族外の第三者と協同経営を行なうことも稀ではないが、然しその際においても通常パートナーシップの企業形態をとる。

そうして、出資者が「最後の一シリング、最後の一エイカ」まで提供して無限責任を負うこの形態は、決して企業経営の非人格化を指向するようなものではなく、飽くまでも一種の同志的な協同に基づいた企業体であつた。⁽⁴⁾ かかる個人的・同志的性格は経営管理の体制においても明白に反映する。その上、産業革命前半期の、近代的工業企業が漸く発足したばかりのその当時においては、未だ生産管理・労務管理・財務管理・販売業務など企業管理の全領域において、それぞれの職能に管理者としての能力を具備した中級の（中間経営層 Middle Management）・ないし下級の（監督経営層 Lower Management）経営機能分担者の階層を殆んど欠いていた。従つて、企業者自らの直接的な管理運営に委ねられる企業活動の範囲と内容は頗る多岐にわたつていた。ウェチウドの例をみても、彼の日常生活は、工場にあつては技師長として、労務管理者として、頻繁に職場を巡回せざるを得なかつたし、それが単に形式的な指揮監督の行為でなかつたことは、労働者が彼を「悪魔」の如く恐れおののいていたことでも明らかである。資金の調達と運用、経理事務や原価計算などの財務活動は言うに及ばず、原料購入や製品販売の業務にも彼が直接細目にわたる指示を与えざるを得なかつた。事実、彼の不在期間にこれらの業務が殆んど渋滞する程であつた。しかも、工場終業後にもなしうる仕事、例えば営業企画の検討、営業書簡の起草、試作及び実験などの仕事が深夜に至るまで彼を解放しない。数百人の労働者を雇傭する当代有数の大企業においてすら、文字通り直接的な統轄をかくの如く広汎に行なわざるを得なかつたのである。⁽⁵⁾ 個人ないし少数の機能パートナーの掌中に、このように多岐な経営的諸機能が集中せざるを得なかつたのは、確かに非能率的で、ウェチウドも中間及び監督経営層の育成に多大の努力を払っているが、

然し厳格なる規律と制裁を強制することによって陶冶してゆく一般の工場労働者とは異なつて、これら企業者の分身たるべき人材を養成し、近代的企业経営への適性を修得せしめることは更に一層困難な問題であつた。⁽⁴⁶⁾このように、中間経営層の形成が産業発展の急速なテンポに伴わなかつたという事情は、質量ともにわれわれの常識を絶した多様な企業者活動を当時の産業資本家に要求したのであり、それは同時に、企業経営の榮枯が企業者の個人的資質や経営感度、さらには彼らの活^{バイタリテ}力とともにあつたとすら言い示している。⁽⁴⁷⁾ともあれ、少なくとも産業革命の前半期においては、企業者が右の如き包括的・直接的な経営管理を集中的に統轄すべき必然性を有したといえよう。いな、寧ろかかる状態が、当時の社会的・経済的諸条件のもとでは、それなりの合理性をもつた面があるのも否定し得ない。ウェヂウドの企業が市場性ある商品の量産に成功し、そのの販路を開拓したり、自己の市場組織を樹立してゆくのは、それぞれ近代的企業者としての卓越した素質と感覚に恵まれていた、ウェヂウドⅡベントリの同志的・相互補完的経営管理運営体制を前提としている。

(44) Wilson, *ibid.* p. 102.

産業革命期の経済社会は、交通手段や金融・信用制度が未だ充分に発達していなかつたために、抽象的・一般的な経済関係よりも、個人的・同族的、或いはある種の同志的な紐帯が濃厚に残存する small and compact society であつたということを無視してはいけない。ある特定の宗派の人びとの手で、一つの産業の発展が実現する（例えば、クエイカ教徒と製鉄業）例すら認められる。この場合、教会や集会所が情報の交換、資金の調達や商取引などの談合を進めるに恰好の場として役立つのである。

商業・金融機構の整備や技術及び労働力の流動性が増大するにつれ、かかる封鎖性は打破される方向に進むが、その過程は決して急速ではなかつた。その上、産業革命期にかかる条件のもとに一たび築きあげられた企業経営のメカニズムは容易に近代化されず、イギリス産業企業の機構的な欠陥ともなり、株式会社形態の普及も甚だしく遅れるのは周知の如くである。中川敬一郎氏の最近の論文（「一九世紀イギリス経営史の基本問題」、社会経済史大系第七巻所収）にはこの間の事情が明快に分析されている。

(45) Wilson, *ibid.* p. 111.

McKendrick, "Josiah Wedgwood and Factory Discipline," *Historical Journal*, Vol. IV, No. 1, 1961, pp. 51~2.

(46) *ibid.*, pp. 39~41.

(47) *ibid.*, p. 51.

産業革命期の企業者にしばしばみられる恐いほど極度な勤勉さと忍耐力は、企業者の活動を補助する責任分担の適格者を欠き、従ってまた企業内における職務分担組織が形成されうべくもなかったことに基づいていたと考えられる。毎日二十時間ずつ働いたり、或いは週に四晩も徹夜せざるを得ないのは、単に産業資本家の「勤儉力行」の美德や利潤追求の執念のみでは理解しえない。ウェヂウッドが片足を切断する決意をかためたのも、彼の病臥がながびけば、業務全般の甚だしい停滞を惹起することをおそれたからであった。事実、僅か二週間の彼の蜜月旅行中に、製品の出荷は完全に停止してしまっていたのであった。

既述の如く、十八世紀初葉までのスタファードシャ産陶器は局限された地方的市場に供給されていたに過ぎず、ロンドン、バアミンガム、リヴァプール、マンチェスタ、レスタ、ハル、ブリistolなどの諸都市と恒常的な取引が開始されるのは、いずれも十八世紀中葉に入ってからである。陶器需要増大の波に乗って、この地方の製品が州外市場への販路を開拓しはじめた頃、既にその技術的基礎は農民的工業の段階を脱脚し、中級日用品の生産に独自の特色をもつに至っているが、殊にデヴォンシャ、コオンワルシャ、ドオントシャなど南部産の白砂と陶土を使用した白味がかった陶器類をこの地方で製造しはじめたことは、従来の色ものみの市場に喰込んでゆく上には好都合であった。ところで、このような市場発展にとつて最初につかる障害は、交通輸送面での制約であった。そもそも南部産陶土の使用はウィイヴァ河の改修で舟航の便が与えられることにより初めて可能となったが、それでも揚陸地ウィンスファドからの陸路は二十哩を越えるし、ハルより水路(トレント河)輸送される燧石の場合も、ウィリントンから三十数哩の道程を馬の背に載せて運ぶわけである。しかも、貨物輸送量の漸増に伴ってもとの悪路が更に疲弊し、馬や驢馬の骨折すら頻繁だという状態であるから、重量の原料と破損しやすい製品の輸送を行なわねばならない製陶業の

發展は、ひたすらこの隘路の打開にかかつていたというべきである。一七六二年の請願書は、「今や七千人ものひとびとを就業させるに至つたスタフアドシャの製陶業が、輸送問題のために危機にさらされている」と訴え、有料道路の建設認可を求めているが、ウエヂウドが「市場組織者」として機能してゆく場合、まず最初に強い関心を集中せざるを得なかつたのはこの問題であつた。彼は独立を遂げた直後に早くも道路建設を推進する有力なる一員となつてゐるが、続いてブリヂウォオタ公の口火を切つた運河建設に、企業者の情熱をかきたてられたのは蓋し当然のことであつて、ベントリとの往復書簡も当時はもつぱらこの話題によつて占められている。内陸部の後進地帯を舞台として展開された製陶業の産業革命は、常に彼の傾倒したこの運河との関連において敘述されるのであるが、彼の市場組織化もまた郵便馬車や運河とともに進行していったと言ふべきである。

十八世紀の中葉にこの地方の製陶業が飛躍的な發展を開始して、製品が広く国内市場や、更には海外市場にさえ販路を開いてゆくと、当然それに伴つて製品の配給組織も整備されてきた。従来の陶器行商人に代つて、仲買商人や輸出商が製陶業者の取引相手に登場したが、ウエヂウドが協同経営の相棒として選んだベントリもまた、他の商品とともに彼の陶器の輸出を取扱つていたリヴァプールの雜貨輸出商であつた。前項ではこの協同経営におけるベントリの資金調達者としての機能に關説したのであるが、然し本来ウエヂウドがこの協同経営で意圖したところは、ベントリの商業実務者としての経験と能力を企業のために確保することであつた。すなわち、およそ商業実務や商慣習についてのみならず、内外市場の事情についてもそれ程精通しているとは言えない産業資本家が、急テンポで展開してきた資本主義的商品市場の形成という大変革に対して創造的に反応してゆくためには、自らに欠けていた機能を本項に述べる如き形で補ふことを必要としていたと言えよう。もつとも、生産者の機能と商業的機能の結合・整秩の方式については、各産業部門に個有の諸条件がそれぞれに特徴的な方式を生み出しているのであつて、木綿工業や羊毛工業では概

ねウエヂウドの例とは著しい対照を示している。⁽⁴⁹⁾然し、ウエヂウド＝ペントリの協同経営を嚆矢として、これに倣つて出現した製陶業の代表的な結合方式は、産業企業が商業的機能を企業活動に不可分離な一部として吸収し、その結果両機能が経営運営面では完全なる癒着を遂げることによつて、市場指向的な生産が実現されてゆくのであつた。⁽⁵⁰⁾後に述べる如く、ウエヂウドが仲買商排除を販売方針とし、自らの手で内外市場に販売組織を建設しようと努力したのは、右の癒着状態の当然の帰結であつた。

ところで、ウエヂウドが特にペントリとの協同経営に執心したのは、後者が語学の素養と大陸旅行の経験にとみ、海外市場の趨勢にも明るい商人であつたという点のみでない。彼が商人としては珍らしい知識人で、教育及び文化活動に熱心であつたばかりでなく、他ならぬ古典芸術に対しても深い造詣を有し、かつ多数の芸術家たちとも親交を保つていたことが、ウエヂウドにとつては大きな魅力であつた。これは、陶器という工芸的商品を、しかも次にみる如き経営方針に基づいて生産し、販売してゆくとき、決定的に重要な条件となる。ペントリは、ウエヂウドの企業が市場組織者として期待するあらゆる資質を、正に一身に兼備した人物であつた。

両者が協同経営に入るに先立ち、一七六五年にロンドンへの郵便馬車輸送が可能となると、そこにいちはやく卸売業務のための事務所と陳列所を開設し、弟ジョンを派遣しているが、ジョンの死後はペントリが当初のイトルアリアに來住する予定を変更し、ロンドンに赴いてそこの業務を総括した。言うまでもなく、当時の国内市場はロンドンと、首都が高級陶器に対する最大の販売市場で、彼の試みんとしてゐる高級製品にとつてはそこの小売販売が極めて有望であつたという考慮からして、これは当然の進出である。その後漸次拡張されていったロンドンの出先機関は、両者の協同経営にとつて正に“sense of market opportunity”の触角をなすものであり、ウエヂウド＝ペントリの協同の

核心は、イトルアリア工場の生産をロンドンに代表される内外の陶器市場に直結させるにあつたと述べても過言でない。然らばそれはいかなる形で具現されたか。以下にこの経営の商業的機能の実態を検討しよう。

(48) 例えばアシントン⁽⁴⁸⁾は、「ウェヂウドは……道路の改良に多額の金を費し、さらにまたグランド・トランク運河の Treasurer になったが、この運河が一七七七年に開通したことにより、陶器町、特にイトルアリアには、新しい繁栄の時代が到来した。」と述べてゐる。(Ashton, *ibid.*, p. 80)

(49) 差当り、以下の文献を参照されたい。

T. Ellison, *The Cotton Trade of Great Britain*, 1886, Part II.

S. J. Chapman, *The Lancashire Cotton Industry, a Study in Economic Development*, 1904, Chap. VII.

E. M. Sigsworth, *Black Dyke Mill, a History*, 1958, Chap. X.

中川敬一郎「イギリス綿業における綿糸・綿布市場組織の発達」『経済学論集』二十三卷四号。

同 「リヴァプール棉花市場の発達」『経済学論集』二十一卷六号。

同 「一九世紀イギリス経営史の基本問題」『社会経済史大系』第七卷、一二八頁以下。

(50) 前号六七頁参照。

なお、企業者活動の分析が最近盛んに進められるにつれて、企業経営における市場指向性の意義は多くの論者によってひとしく強調されるところとなっている。この動向に関しては、堀江保蔵教授の「近代企業家の発生について」(『社会経済史学』二十七卷一号)が簡明に問題点を指摘されている。

ウェヂウド・ベントリの経営方針は、この面でも同業者にはみられない先駆者的な特異性をいくつか指摘しうる。

まず第一に、彼らは必ずしも常時大量生産と薄利多売を至上の原則としているわけではなく、寧ろ価格面では同業者との過当競争を回避して、それよりも品質の優秀さを保持することに経営上の利点を見出している。事実、彼らの陶器はしばしば同業者の同種の陶器に比して遙かに高価である。⁽⁵¹⁾これはおよそ資本主義的企業経営の原則に反するようであるが、そのいわれは更に立入って説明されねばならない。既に前項にも示しておいた如く、ウェヂウドの企業は実用

品部門と裝飾品部門に分割されていて、後者の工芸的陶器で獲得した名声を活用して実用品の販路を拡げ、実用品部門で収益を挙げてゆくことを基本的な方針としている。⁽²⁸⁾ ということは然し、彼が裝飾用奢侈品と比ぶれば、実用品の品質について無関心であつたとか、或いは輕視していたとかいうことではない。同業者の模倣生産が容易であるために、大衆需要の実用品生産において絶えず群を抜いた良質陶器の廉価生産を繼續してゆくのには困難を認めざるを得なかつたのである。成程彼のすぐれた製陶技術は幾多の斬新な図柄と色彩の食器を生み出し、例えば一七五九年の緑色茶碗や六十年代に着々と改良を進めたクリム色食器は、いずれも大衆の購買慾を集中するに足る実用陶器であつた。しかしこれらはいずれも数年のうちに、同業者の手により廉価模倣品の大量生産がなされるのを防ぎ得べくもなかつたのであつて、例の王妃焼の如きは、一七八四年に陶器町のみで二五の製陶業者が模倣生産しているのであつた。殊に、アダムズ家の如き大業者は、またたくうちに質の点からしても何らの遜色なき模倣品を二割安の廉価で市場に売出すことができた。陶器価格をめぐる業者間の協議と協定が、スタファドシャでは十八世紀の七十年代に企てられた例もあるが、現実には業者間の競争が頗る激しく、協定価格の遵守も事実上は困難であつたようだ。⁽²⁹⁾ このような事態に對処するためにも、ウェヂウッド・ベントリの価格競争を回避した良質・高価の販売方針が必要であつたのである。この点、機械化の完成した工業では一応製品の品質上の優劣がある程度まで解消されるわけであるから、寧ろ販売市場の諸変化に即応した生産銘柄の選択を誤らないことが重要な課題となるが、手工業技術を残存させたままに資本主義社会の商品市場と對決してゆかねばならないこの種の工業においては、言わば質の生産と量の生産をいかようにしてかみあわせるかという課題が極めて重要となる。ピイタ・スタブズの鋳製造業においても、われわれは同様の事例に遭遇する。然し、スタブズの鋳とは異なり、ウェヂウッドの製品は気まぐれな消費者の嗜好や激しい流行の変化を繰りひるげる市場において競争が展開するのであるから、質の生産を誇るためには絶えず新製品の試験研究が続けられねば

ならない。確かにウエズウドは新製品の試作に多額の資金を注ぎ込んでゐるし、高給で著名の彫刻家を専属に雇ふたり、一流画家に下絵を委嘱してゐるのであるから、彼の生産コストが割高になり、そもそも廉価販売が不可能でもあつたが、さりとて廉売競争の渦中に巻込まれて、品質をそれがための犠牲とすることは経営上も賢明でないと彼らは判断してゐたようである。殊に同業者が一齊に値下げするのを目前にして、それは同業者に品質低下を余儀なくさせるであろうから、彼らには却つて有利となると考えて競争者の動きに同調しなかつたり、不況期の投売競争を看過し、在庫増を独自の販売技術と新販路の開拓につとめながら、飽くまでも価格の維持をはかつてゐるのを見れば、ウエズウドやベントリの意図は品質を第一とするという方針もさること乍ら、寧ろ意識的に同種商品との価格差を無視することによつて、高価な陶器に満足する需要者の虚栄心を利用してゐるのでないかとさえ臆測される。⁵⁵ともかく、彼らの経営は總じて顧客心理の活用には巧妙であつて、価格面でも余程の値びらきがない限り意に介しないが、然し更に重要なことはこの高価格政策が決して固定した方針でないという点である。すなわち、ある段階までは右の方針で富裕な顧客層を獲得し、その陶器についての声価が拡まり、試作や生産に投じた経費も概ね回収の見通しが得られると、次の段階においては計画的な値下げを断行し、大量販売によつて利益を収めてゆくのが常套手段であつた。従つて、裝飾品生産では収益性よりも寧ろ製品に対する社会的評価を優先的に考え、実用品部門において営利をはかるという基本的態度は、実用品生産の内部においても原則的に貫かれ、高級実用品としての評価が浸透したのち、ただその陶器の価格を引下げてゆくことにより、漸次大衆の需要品へと切替えてゆく。それ故、一見薄利多売の原則に矛盾するかに見える価格操作がなされているのも、実はその原則に辿りつくまでの手段であつたに過ぎない。模倣生産と価格競争を切り抜けてゆくためにとられた右の如き方針は、決して資本家的企業経営の法則を無視したものでないどころか、寧ろ極めて高級なる経営技術であつたと言ひうる。

とは言え、この二段構えの販売政策が効を奏するためには、需要者大衆に彼の製品を類似の陶器と区別させ、JW(ジョウサイア・ウエヂウド)の商標の評価を深く大衆の意識に刻みこませてゆかねばならない。ウエヂウドとベントリが販売面で最も苦心し、かつ精力を注入したのは正にこの点であつたが、この面での周到なる戦術は心憎いまでに巧妙を極めてゐる。要するに、特許権によつて模倣生産を防止することのできなかつた彼らは、競争者の追従をふり切る手段を独特の販売戦術に求めたのであつて、〈proper and noble introduction〉がそれである。つまり、流行の源泉を自己の後援者ないし固定顧客としてとらえ、流行そのものを彼らの経営に有利な方向に導いてゆくことが大衆の購買力を掌握する要諦であるという方針のもとに、上流社会の支持を得るためにはあらゆる努力と犠牲を惜しまない。例えば、ベントリへの書簡の一節に、ウエヂウドが「見かけのよさやきらびやかさを好む顧客はソホウ(ボウルトンの工場)の陶器を買うだろうが、……輪郭の造形美をめづることができ、古代陶器を讚美している人々はわれわれの陶器を買うであろう。ところで、このような(自己の好みで陶器を選びうる)人々は少数ではなからうか。だからわれわれは庶民の階級をとらなければならないのだが、彼らとては、もともと、見かけがよくて、立派で、けばけばしいのを選びたがる連中ではあるが、ほかのよろずのことについても同様で、調度品の選択においても、彼らより上流の人々(の流行)に支配されるものだ」と述べているのは彼の一貫した確信であつた。従つて、まず第一に王室及び貴族の宮廷社会、次いで上流階級の社交界ないし流行界における「上品な趣味」の指南番たる、芸術家・美術評論家・美術工芸品蒐集家を顧客や後援者に獲得してゆけば、富裕者層の購買力を排他的に吸収してしまうことは容易となるし、ひとたび彼らの間にウエヂウドの製品の愛好者を確保してしまえば、次にはその人たちの社会的影響力を借用し、あらゆる〈line, channels, connections〉を利用して大衆的購買力の捕捉へと向つてゆくことが可能である。後述するように、大陸市場に対しても販売戦術の基本は同一であるが、外国の宮廷にとり入る手だてを外交官に求め、

大公使や領事を利用して各国の上流社会に喰入ることが、海外市場に販路を開拓してゆく第一歩となるのである。勿論、かかる販売技術が有効であったのは、陶器が美術工芸的品格を帯びた商品であったことにもよるのであるが、然しウエデウドが大量に生産し、大量販売によって多大の収益を挙げたのは、先にも述べた如く、日常使用に供される実用食器類であり、決して美術工芸的価値が云々されるような性格の商品ばかりではなかった。以下に右の如き商法の具体例を提示しよう。

(51) 例えば、一七七八年の例では黒瀉彫の紅茶ポットを、パアマ氏の製陶所は一個九片から十八片で販売しているのに比し、ウエデウドの製品は五十片ないし六十片であった。これが極端な例であったとしても、同業者が一打を、二志六片から三志で売る皿を五志で販売する如く、同業者の売価がウエデウドの半値に近いという程度の価格差はしばしば発生した。

(52) この二部門の分割は創業直後からの不変の構想であった。イトルアリア工場では両部門がそれぞれ別個の建物及び設備をもち、労働者もおのの部門に専従であった。質に重点をおいた装飾品と量産を必要とする実用品を生産過程においても既に分離しておくことは、彼らの販売政策に不可欠の前提であった。

(53) Baden, "Association of the Manufacturers of Earthenware", p. 367.

(54) 拙稿「十八世紀の産業資本家」、参照。

(55) もっとも、ウエデウドは彫刻家や画家を専属に雇傭し続けることには満足していない。その理由は勿論人件費の節約のためでもあるが、更に彼らの芸術家氣質が近代的工業企業の要請する厳格なる規律と撞着し、不規律のために生産計画が乱されるからでもあった。従って次第に委託製作へと切替え、同時に少年の徒弟を採用し、徒弟学校でこれに絵画及び彫刻の特殊教育を施して要員の確保をはかった。

(56) ウエデウドの書簡には、「私は常に価格を引下げるよりも、製品の質を改良することを目指してきた」、「高価であるということとは、花瓶が宮殿の装飾品に値すると評価するために何よりも必要なことだ」、「富裕者は少しぐらい値下げを行ってもそれに気づかないが、大衆には多少の値下げを行ってもまだ高過ぎる」などと述べている。彼の価格決定は生産費に基づいてでなく、貴族や富裕者たちが彼の陶器にどこまで支払うであろうかという考慮から下されていた。従って、ロンドンで販売に当るベントリに価格決定に関する可成り自由な判断を認め、需要者の負担力、競争商品の価格、在庫滞貨量を総合的に判断して適宜決定さ

産業革命と企業者の機能 (二) 琴野

れている。七十年代の不況期はともかく、八十年代の好況期には同業者の追隨を許さぬ程の高値で悠々と市販しているのである。

57) 企業の発展に伴ない、実用品部門の比重が漸増したことは言うまでもない。比較的裝飾品の比重が大きかったバースの陳列所においても、両者は六対四の割合で実用品が多かったが、イトルアリー工場における一七九八年の計数は前項（前号七六頁）に示した如く、圧倒的に実用品生産の比重が大きい。

58) 一七六九年に彼は特許権を取ろうとしたが、模倣生産が横行し特許権の擁護が容易でないのを考えて断念している。その際ベントリに送った書簡には、「われわれがすべての秘訣をさらけだし、またヨーロッパの芸術家のすべてがわれわれの原型を模倣するようなことにでもなれば）それは崇高なことであろうし、また偏狹で金銭ずくの利己的な拘束よりは遙かにわれわれ二人の氣心になつてゐるであらう。……下劣で奴隸的な鎖、他人が私の作品を模倣することに対する卑しい利己的恐怖から解放されることを私は切望してゐる」と述べてゐる。（Howe, *ibid.*, pp. 297-8. McKendrick, *Factory Discipline*, p. 50.

59) *cit. in McKendrick, Eighteenth-Century Entrepreneur*, p. 417.

一七六五年、シャアラト王妃が紅茶器を注文した際に、スタファードシャの大業者はいずれも受注を躊躇したのであるが、当時は未だ一流業者でもなかつたウエチウドが積極的にその製作を引受け、例のクリイム色陶器を上納した。王妃はこの茶器にいたく満足し、後年王妃焼の名称を許されたのであるが、Queen's Potter の宣伝価値がのちの彼の繁栄をどれ程助けていたかはかり知れないものがある。彼自身は王妃焼について、「真の美と実用性がどれだけあるかは将来の營業に大いに興味ある問題」であるとなし、その驚くべき売れ行きはもっぱら王妃焼の名において実現したものと考えている。この経験が、その後の營業方針を決定するに大きな影響をもつたことは明らかであつて、国王・皇太子をはじめ王室一族の御用達という肩書を得るための工作は、七十年代以降も労苦と出費をいとわずに続けられ、同時に營業通信や新聞広告に Royal Patronage の名称を冠する点でも抜目がなかつた。然し、一七七三年にエカティエリイナ大帝から受けた一二八二個一揃いの食器注文は、一個ずつ異なつた英国風景を描くことを条件として

いたが、その注文の豪勢さと外国王室の依頼であるために社会的反響は頗る大きく、宣伝効果や利用価値もまた格別であった。「ロシヤ食器」(Russian service)の製作は一千を上廻る原画を必要とし、経費総額二四一〇磅余に及んだ。しかも通常業務を犠牲にする必要も生じかねない大事業であつたに拘らず、彼の要求した代価は僅かに三千磅であつた。ここでもぬかりなく納品前に展示会を催したが、自己の邸宅や所領の風景を描写された貴族や地主が全国から参集し、予め入場券を配布して一般市民の參觀を締め出したにも拘わらず、展示会は連日盛況を呈し、来会者の馬車によつて一か月以上も陳列所前の路上は通行が妨げられる程の成功を収めている。彼らにとつて、これだけの宣伝効果は僅かばかりの直接的利益の増減にかえられなかつたであらう。宮廷を顧客にという方針は、当然続いて貴族・地主・富豪商人・芸術家などの、およそ顧客としてもつことが彼らに宣伝価値をもたらす名士へと拡げられてゆく。元来、特別注文(Unique)に應ずることは、他の業務が阻害されたり、生産が中断するばかりでなく、型や原画もそのために特別の製作を必要するので、手数や経費の割には利ざやが少ない。それ故、一般の業者はこれを受けたがらなかつたし、彼らも原則的には受注していないが、それも宣伝効果のいかんによつて左右されるのであつて、右の英露兩國の王室に対する上納品のほかに、採算を無視して宮廷・貴族・名士の特別注文を受けた例が少なくない。⁶¹⁾

このように上流社会の支持を獲得し、さらにそれを足がかりにしてウエヂウドの陶器に対する流行の旋風を巻き起してゆく上で、最も効果的な役割を果していたのはロンドンに開設された陳列所であつた。当初それはロンドンでの卸売業務を主目的に開かれた事務所であつたが、やがてこの市場での小売販売の有望なのに着目し、高級裝飾品や見本品を陳列して直売と受注に応じた。ペントリが駐在するようになると首都での業務も急速に拡張し、仕上工程の一部も流行や顧客の嗜好の変化に密着すべきであるという理由で、イトルアリアからチエルシに移している。陳列所はやがて Russian service 展示会を機にソホウのグリーク街に進出し、チエルシにあつた絵付けの職場もここに併設さ

れた。当時この陳列所はロンドンの代表的な社交場としてにぎわっているが、上流社会の歓心を買うべく彼らはその運営に細心の配慮を怠っていない。すなわち、そもそも陳列所は一般市民の需要者を目的とはしておらず、大衆を締め出しても貴紳淑女の来客の貴族趣味と品位をそこなぬよう慎重である。殊に特別展示室が設けられ、ここで社交界の芸術趣味をいやすべく、古今の名器を陳列していることは、この陳列所の魅力を一層惹きつけるものであった。来客の購買慾をかきたてるためには陳列品の配置を数日ごとに改め、高級品の稀少価値を強調するためには陳列個数を制限し、透明品の棚には光線を調節するカーテンを準備したが、「顧客が支払いをお上品になしうるよう」に中途半端な三四志という値段を釣銭のいらぬ一ギニ半に改めさせている(ウェチウドのベントリへの書簡)に及んでは、その細心周到さのほども誠に徹底したものであった。かかる運営方針は、陳列所が直接に大衆的市場を捕捉するのではなく、一先ず社交界を自己の企業のパトロンに誘引する手段として構想されたことに基づくが、従つてそこがロンドン社交界の中心となつたことは、彼らの計画の成功を示すものであった。

陳列所の取扱ひ商品は高級裝飾品のみに限っていない。中級品以下の廉価品や流行遅れの見切品は別個の棚に陳列され、顧客心理を勘案してセルフ・サアヴィスで販売するが、これも先駆的な試みである。然し、更に重要なのは、大衆向の食器・花瓶・インキ壺・パタ壺などの容器類、装身具・室内裝飾具・建築用資材(タイルや陶管など)が展示され、見本取引が行なわれていたことである。ベントリの運営よろしきを得て、既に一七六九年には毎週百磅に及ぶ現金売上げを挙げていたが、このほか見本取引により更に大量の取引契約が進められていたことは言うまでもない。陳列所の機能が上流社交界を後援者に吸引して流行の源泉を掌握するにあつたならば、その効用は適切なる宣伝活動と販売技術に支援されるれば一層大きくなるであろう。四季の新作品展示・即売会や随時開かれる試作品、上納品、特別注文品の展示会は、それ自体が極めて効果的な宣伝方法であり、新聞紙上に陳列所行事の広告を掲載するのみなら

ず、来会者に製品の評価を求め、流行の変動を探查するとともに、彼ら顧客の関心を絶えずウェヂウドの新製品につなぎとめておく。また新作品の展示即売会の成果を一段と挙げるためには、開催時期のタイミングを誤らぬように特に慎重である。演出効果を高めるために予め充分な広告がなされ、暫らくは新製品の発売をも差控え、この期間に一挙に各種の新製作品を揃えたて、流行を創造してゆくのに有効なムードをかもしたず考慮さえめぐらしている。陶器の売れ行きはどちらかと言えば、価格や実用性よりもムードや流行のような、つかみどころのない要素に支配されがちであるから、顧客心理を巧みに誘導してゆく宣伝や販売方法は特に効果が大きい。だからまた、王室・貴族の買上げ品であるとか、美術・工芸家の評価が高いというような条件は売れ行きを決定的に有利にする。ペントリの重要な任務の一つは、この条件をうるために宮廷や芸術家の間を奔走することにあつて、新製品に関する王室貴族や有名人の推薦を得ることであつた。殊にウェヂウドが新古典派の復興を志してつぎつぎと古器の複製を試みた際は、そのたびに試作品を提示して美術界の評価と助言を求め、彼らの讃辞を背景にしてこれらの発売を行なつたが、同時にまた新製品を然るべきパトロンに贈呈し、その人物の各称を冠して命名しているのであつて、およそ販売技術面での準備工作においても全く手ぬかりがなかつたのである。例えば、古代名器 *Barberini Vase* の複製模造はウェヂウドの新古典派作品の最高傑作だとされるが、それはこの名器をはじめ多数の古代陶器の有名なる蒐集家に因んで *Portland Vase* と命名され、全欧の王室に献上して彼の声価を大いにひろめたのであつた。かかる販売技術の効果は次の失敗例によつて証明される。すなわち、これまた傑作品に数えられる *jasper tablet* は、極めて豪華な製品ではあつたけれども、当代一流の建築家たちの支持するところとはならなかつた。従つて市販に際しての推薦者を欠き、ウェヂウドとペントリが悪戦苦闘して努力したにも拘らず、その売れ行きは全く伸び悩んだ。かくて、奢侈品市場に関する限り、*proper and noble introduction* は彼らの企業において絶対的な基本原則であり、そこに展開された独創的な販売諸技術にお

いて、この経営は近代的商業技術に先駆者的な役割を果たしたのであった。

ロンドンに店舗と陳列所を開設する経営方式は、これまたスタファードシャの大製陶資本がいずれもウエヂウドに倣うところとなった。然し、ウエヂウドはベントリの経営がひとり社交界の寵児として君臨したのは、彼らがあらゆる流行の推移に細心の注意を払い、その動向を生産の場に直結することに格段の努力を払ったからである。勿論生産技術面でも不断の苦心と犠牲を払い、彼らの重視した試験研究が結実して絶えず斬新なる感覚の商品を販売し得たことが、奢侈品市場の流行を牽引してゆくまでの実力を与えたのである。然し、その前提になる市場調査にも周到であった。首都の陳列所をはじめ、国内・海外の各出先機関からもたらされる情報は検討されてイトルアリア工場の生産計画がたてられるが、言うまでもなくベントリの駐在するロンドンが市場調査に関する触角の中枢をなす。ロンドン＝イトルアリア間の頻繁な書簡の往復は、(たとえベントリの書簡が営業機密保持のため破棄されて残存せぬとは言え)両者の呼吸が一体となつて生産と市場の直結が実現していることを示している。確かにベントリの如き素養のある協力者がロンドンにあつて、美術界の動向や社交界の流行を探索しながら、生産計画への指針を提供していたのは貴重な助言であつたし、彼の尽力で多数のすぐれた彫刻家や画家に型や下絵の製作を依頼しえたのも幸運であつた。彼らは新古典派擡頭の氣運をすみやかに洞察すると、直ちにその氣運に乗ずる方針をたて、ウエヂウドは長驅大陸に旅して古典芸術の單純素朴な造形を鑑賞し、かつまた大陸市場においても来るべき時代の需要がその方向におもむくべき可能性を確めている。しばしば指摘されるように、新古典派へのこの迅速なる転換は彼らの企業が大いに繁榮する契機となつた。従つて、同業者が未だ目もくらむが如き絢爛たる陶器の生産に狂奔しているときに、彼らは既にベントリの推挙した彫刻家を雇傭してローマに派遣し、つぶさに古器の造形美を鑑賞させ、或いは古代及び文芸復興期の作品に関する版画や研究資料の蒐集に余念がなかつた。ウエヂウド自身も古代陶器模造の製陶技術修得に没頭した

ことはいうまでもない。例えば Jasper の完成までに三年の日時と五百磅の経費を投じ、千個以上の試し焼をかさねていることでも明らかな如く、試験研究にささげられた経費と労力はまた少なからざるものがあつた。⁽⁶⁴⁾かくて彼らは市場の潜在的な需要を発掘するに成功したが、然し生産を市場に結びつけるまでの道程は必ずしも平易でなかつた。この事例が示す如く、ベントリの市場調査とウェヂウドの試験研究が両輪となつて機能してゆくところに、絶えず流石の尖端をゆく新製品の生産が可能となつていたのであり、そこにこの企業の基礎がすえられていたというべきであつた。ベントリの死後ロンドンの業務を継承したのは、多年ウェヂウドの膝下にあつて後継者たるべき薫陶を受け、一時は移動販売員として大陸旅行の経験をもち、市場情勢にも明るかつたジョウサイアの甥、トマス・バイアリである。彼はつとに支配人としての実地教育を充分に施され、八十年代以降はウェヂウド・バイアリの機能結合による経営が続けられた。

(60) cit. in McKendrick, *Eighteenth Century Entrepreneur*, p. 412.

(61) ある特別注文を受けた際に、ウェヂウドは、「これはつまらない仕事であるけれども、この工業の熱烈なる後援者たる高貴な友人たちを、われわれは満足させておかねばならない」と述べている。特許権を断念するときに崇高なる芸術的矜持と寛大なる自由を誇示したウェヂウドも、宮廷・芸術界・貴族や地主たちの流行界で後援者を獲得するためには、彼らに阿諛することも敢ていとわなかつたし、歓心を買うためには顧客の注文品の芸術的価値を無視して引受けることも珍らしくなかつた。

(62) 以上のような宮廷及び社交界の支持獲得と陳列所を通じての宣伝という販売政策は、十八世紀イギリス貴族階級の、相互に交際の親密でゴシップ好きの小社会では極めて有効な方策であつた。いかなる噂もたちまちこの社会の隅々にまで伝播する。それを利用してこの企業が上流社会の需要を独占的に掌握したのであつた。

(63) ウェヂウドはベントリに受信した書簡の焼却を命じたが、ベントリはこの指示を実行しなかつたらしく、これがこの企業の研究に貴重な史料として残存している。ベントリからの書簡が残存していないので、両者の協同体制の細目は知り得ないが、われわれが断片的に接しうるウェヂウドの書簡からしても、ベントリがロンドンで果たした貴重な役割は概ね想像しうる。ベントリの

産業革命と企業者の機能 (二) 琴野

書簡が残存しないことと、企業が漸く不況と創業期の困難な条件を克服して、強固な基礎の上に安泰な発展を開始した一七八〇年に彼が死去したため、ウェデウドのはなばなしい企業者活動の蔭に彼の功績は蔽われてしまっているが、彼の果たした市場組織者の機能なくしては、この企業の成功は考えられない。

産業革命期の工業企業者にとって、資本家的商品市場の成立という変革に「創造的に反応」(creative response)することは、技術革新を企業化させることに劣らず重要な課題であった。リーズの紡毛資本家ベンジャミン・ゴトや、クインズバリの毛織物製造者ウィリアム・フォスタの経営においても、生産と市場の適合的な整秩が新技術による大量生産を企業的に成功せしめたのであった。例えば、ゴトはまず需要の性質に、次にそれを充す方法に思いをめぐらせて、新しい化学技術を織物の仕上げ及び染色に応用したし、フォスタは彼の工場の高級毛織物を巧みな広告・宣伝職務により流行の寵児となした。綿業においても、サミュエル・オウルドノウと彼のロンドンの代理商の間には密接な連絡があつて、前者は常に市場における需要動向の変化を教示されていた。マントウウによれば、蒸気機関製造の企業化に成功したボウルトンは、「市場の必要と可能性とに通曉した、大胆にして賢明な商人」でもあったし、ウェデウドも彼を「第一級の産業資本家」と讃美して、その経営から幾多の教示を学びとつたのであった。これらの例で生産と市場の結合は、あるときは一企業者の両面にわたる活動により、または協同企業者の任務分担により、或いはまた産業資本家と商業資本家の緊密なる連繫により実現されているが、その結合整秩の形態が異なっても、「市場組織者の機能」と「生産組織者の機能」の結合が、産業革命期の企業者活動に決定的な重要性を有したことをこれらいずれの企業も明示している。(Wilson, *ibid.*, *passim*).

64 イトルアリア工場の操業開始を記念した最初の製作品には、壺の側面に、「イトルアリアの美術ここに再現せり」(Artes Etruscae Renascentur)と銘印されていたが、古典派復興への意慾が既に横溢している。

ウェデウドの同業者、ハバート・ミンタンがリヴァプール商人と同様の協同企業を営んだことは先に述べたが、彼もまた先人の範に倣って大陸市場の調査に力を注ぎ、たびたび大陸各地を歴訪している。その際に接した極く平凡な壺にヒントを得て、これに改良を加えたことが、彼に“English Majolica”による企業的成功をもたらしたのであった。

右のようにして奢侈品市場で獲得した名声が、実用品の大衆市場における販路拡張にいかにか絶大なる力を發揮したかということは指摘するまでもなからう。この名声を有効に宣伝し、彼の陶器を大衆的需要者の手の届く範囲に送り

こむこと、これこそが奢侈品市場における彼らの努力の究極目標であつた。後にとりあげる販売組織の建設、卸小売商や需要者大衆を対象とした広告・宣伝などにも積極的な企業者活動がみられるが、奢侈品市場で成功を納めた高級実用品や大衆向けのする装飾品を量産し、この廉価販売を行なうことは彼らの経営の原則であつた。先に述べた如く、イトルアリア工場が実用品工場と装飾品工場に分離され、労働者をもそれぞれの工場に専属せしめて、一方における規格化商品の大量生産と他方における工芸的技術水準の維持とを区別しているのは、彼らの市場活動における二面性に照応するものであつた。

ところで、奢侈品生産に関して既述の営業方針がよく社交界の注目を惹きつけ、独占的に市場を掌握せしめたとしても、中級品以下の大衆の実用品においては市場競争が激烈である。すなわち、基幹工程に未だ手工業技術を残していたとは言え、スタファアドシャ製陶業は十八世紀の六、七十年代より型の使用による大量生産を開始するが、同時にその年代より周期的な過剰生産を経験しはじめ、不況期の投売競争は極めて熾烈となつた。従つて、たとえウエヂウド・ベントリの経営が、宮廷・貴族→社交界→地主・富裕市民→中産階級という方式で、実用品市場において流行の旋風を創造していったとしても、新製品の「初恋時代」は意外に短かく、やがて廉価模造品生産が続出する。市場調査・試験研究・広告及び宣伝などの間接経費に支出の嵩む彼らの経営では、到底同調しえないような価格競争に遭遇することが珍らしくない。この大衆市場での競争をしのいでゆく道は、たゆまざる市場調査と試験研究によつて不斷に斬新なる商品を創造し、新製品の宣伝を有効に展開し、かくて既存の潜在的な大衆需要を掌中におさめるのみならず、潜在的な需要を開拓してゆくことに求めるほかない。だが、この方針を推進する点からすれば、高級装飾品と大衆需要品とは自らその取扱いが異ならざるを得ない。奢侈品生産においては確かに美術的価値が尊重され、多数の芸術家の助力をかりているが、然しウエヂウドは芸術性に拘束されて営利を犠牲にするような企業者ではない。要す

るに芸術は市場機会 market opportunity に奉仕すべきであり、すべては市場開拓の可能性いかんによって決定される。例えば、西欧市場に芸術的風格に秀でた新古典派的作品を大量販売した彼らも、アメリカやロシアの如き後進国向輸出においては当然異なつた美的尺度をあてはめているし、気候・風土・風俗・民度・生活水準に応じた仕向地別の製品を選ぶためには、必ずしも芸術性に拘つていない。大衆は上流社会の流行や生活様式を模倣するものであるというのはウェヂウドの繰返し強調した主張であるが、然し積極的に大衆市場の購買力を獲得するためには、敢て芸術性の没却をいとわないどころか、進んで政治・社会的事件に取材した装飾を行ない、およそ芸術とは無縁のきわもの的な生産をも手がけている。二、三の例を挙げると、植民地戦争後の北米輸出品にはジョット William Pitt の姿を描いた食器の生産を企てているが、宰相チャタムの死、メソディズム勃興に因んだウェズリの説教像、ケエベル提督の軍法裁判、アメリカ独立、奴隷貿易、対仏平和条約締結など、これらすべてが短期間の爆発的人気をあてこんで食器・額縁・壁掛けなどの模様に採用されているし、各国元首や法王の浮彫像、古今東西の著名人の肖像もまた営利の素材に活用された。従つてウェヂウドは確かに芸術の企業化を試みた資本家であつたが、企業を芸術の場とするだけで満足しているような経営者ではない。その経営態度の鋭敏さは彼らがたくましく商魂の権化であつたことを表明している。⁽⁶⁵⁾

(65) 近代工業企業にとって、大量生産による廉価販売を実現することが緊要であつたことは言うまでもないが、イトルアリア工場は徹底的な分業の採用と厳格なる工場規律の確立によって、近代工場経営の先驅となつてゐるのみならず、工場建物自体が原料揚陸の岸壁から製品積込の岸壁に至るまで工程順に職場を配置して、合理的に能率向上をはかるべく建設されている。ここにも、大量生産と生産費切り下げへのウェヂウドの深慮が発露している。ところどころから大量生産も市場指向性を欠いては無意味である。独創性と斬新さが潜在的需要を発掘しうるところに、彼らの市場活動の面目が躍如としている。しかも、微細な注意が少なからざる成功を招くものであつて、手の白さが婦人の美容にもではやされると黒色の食器を、オランダ向輸出品は現地でオランダ人によってオランダ風の絵付を、という如くであつた。

同様の例示をなせば、ハリファクスの絨氈製造業者クロスリ家の場合も、デザインの美と獨創性が大量生産と結びつくところに、この経営の企業的成功が実現したのであって、「工場制の下でも芸術家のインテリジェンスを発揮させる余地のあるのを洞察」したのは、敢てウェデウッドに限らない。大衆市場においても、使用目的に対する適合性と商品意匠の美や獨創性が結びつくところに、大量生産による低廉化の効果が倍增するのであって、單なる低廉化のみではよく大衆市場を掌握しうるものではない。

ウェデウッド＝ベントリの経営は“sense of market opportunity”の点で感度の鋭さを遺憾なく示していたが、これと結びつくべき市場開拓の能力においても幾多の傑出した手腕を発揮している。裝飾品ないし奢侈品市場に対しては、ロンドンに設置された陳列所が流行の中枢部への工作拠点として極めて有効に機能していたことは先に述べた如くであるが、同時にそこは実用品ないし大衆的市場に対する卸売取引の店舗でもあった。同様の陳列所は漸次、パース、リヴァプール、ダブリンに設けられ、海外ではアムステルダムやパリに店舗がおかれた。殊にこの経営は仲買商人の間搾取を排除することを基本方針としていたので、自らの手で販賣組織を編成することには極めて積極的であつた。然しこのように支店網を拡張してゆく方式は必ずしも成功しなかつた。地方や外国の陳列所がロンドンのように大きな収益をあげ得なかつたことはいうまでもないが、中には採算のあわない場合もあつた。従つて營業不振や不正防止の必要から直營を獨立採算制に切替へたり、後には最初から販賣手数料制の委託經營として店舗を開設することもあつた。⁽⁶⁶⁾結局、支店網を拡げることによつて直売や卸売業務の拠点を直營することは、營業經營費の負担に比して収益が著がらぬ場合が多く、余程条件の整つた市場においてしか成功しない。加うるにこの方式は責任分担者としての適格性のある支配人を見出すのに多大の困難を伴ひ、その面からの制約をも受けざるを得なかつた。因みに、既に一言しておいたが、近代的企业の創成期に、未だ新しい性格の企業運営に適應した経営機能分担者層が形成されていなかったことは、当時の企業者がひとしく直面した困難の一つであるが、ウェデウッドは特にかかる階層の養成には力

を注ぎ、イトルアリア工場では主任・監督・職長などの監督経営層を陶冶し、ロンドンの店舗でも専門的な業務を分担する上級事務員を配置している。然し、支配人などの中間経営層の養成は更に困難な事柄であつて、漸く甥のバイアリがウェチウドの片腕となつてに過ぎなかつた。それ故、彼の期待通りの能力を備えて、一地方の販売業務に全責任を負いうるような人材を発見することは容易でなかつた。

仲買人を排除して、自らの手で販売市場を組織しようとした意図は、確かに中間搾取を回避し、商人の支配を払拭しようとするものであつたが、然し自己の商品の品質を宣伝しながら販路を拡張し、販売市場における競争商品の浸蝕を防ぐためにも必要であつた。この前者は産業資本の機能が本格的に確立した表象であるが、後者は特に陶器商品の流行に左右され易いという工芸商品性格に基づいている。ところで、先の陳列所・支店網方式が当時の市場及び経営管理上の諸条件のもとでは制約があるとなると、市場組織化は果していかなる形で実現されたか。創業後いち早く開設された、ロンドン及びリヴァプールの店舗を通じての卸・小売販売を拡張しつつ、次第にボウルトン・フォザギル商会の如き仲買商への依存度を軽減する努力が続けられる。商品の声価が拡まつて、国内各地の卸売商人から直接にイトルアリアやロンドンの店舗へ取引照会がくるようになると、仲買商を通じて仕入れるよりは幾分低い価格を提示し、彼らとの直接取引を積極的に推進してゆく。これと併行して、各地に販売代理店の設定を促進し、一方で販売成績良好なる代理店には一定の地域的な販売独占権を付与し、他方では代理店に競合商品の取扱いを禁ずることを条件としてゆく。代理店との契約条件も画一的でなく、卸売価格及び決済条件は実情に応じた操作がなされている。新規に取引が始まる場合や将来性ある市場に対しては、販路拡張を考慮した優遇措置が講ぜられる。その裁量にベントリの判断が尊重されたのは言うまでもない。小売商に商品を提供して委託販売も行なわせているが、特に一七七三年の不況期には資金の回転をはやめ、かつ在庫品消化を促進するため、委託販売よりも卸売販売を重視する方針を採用し、販

売経費と危険負担を小売商に転嫁する代りに卸売価格を引下げた。当時、国内各地の小売商への販売工作が活潑に展開され、在庫商品の三割がロンドンを経由せぬ新開拓の卸小売販路で捌かれている。かかる小売商や顧客との直接取引は、イトルアリア工場より全国各地への直送を可能にしたのであつて、流通費の節減と販売業務の合理化をも意図していた。当時この企業が新聞広告を活潑に企て、後述する如き斬新なる販売技術を積極的に編み出しているのは、このような小売商との直結や、さらには消費者との通信販売の拡張によつて、代理店網にては捕捉しえない需要を新たに発掘しようとするものであつた。かくて、販売代理店への卸売ないし委託販売、小売店舗への卸売、陳列所及び通信販売による小売などによつて自己の販売組織を確立させてゆくが、それに伴つて移動販売員を養成し、卸・小売店の巡回と集金及び受注の任務に専従させている。ロンドン及び奢侈品市場では陳列所方式が有効であつたように、地方市場では代理店―移動販売員のシステムが販売組織の骨組とされたと言えよう。のちに移動販売員は漸次増員され、海外市場にも派遣されて成果を挙げているが、彼らもまた市場調査の触角であつたことはいうまでもない。

右にみてきた如く、本来製造業者であつたこの企業の市場活動は、「工場」発足後次第に極めて大きい比重を占めるに至つた。外部商人に依存しないで自己の販売を組織してゆく事例は産業革命期の他産業においても珍らしくなく、ボウルトンの蒸気機関製造業やスタブズの鐘製造業もその例であるが、製陶業では特にその必然性が顕著であつたようだ。その理由の一部は、既存の陶器専門商が少なく、生産や需要の急速な発展に対応しうる程配給機構に弾力性が備わつていなかったことや、そもそも技術的に商人による前貸支配介入の余地がなく、製陶業を地盤とする商人資本の形成が微弱であつたことが、産業資本の機能をその論理的循環の全過程にまでおし拡げていたのである。然し、手工業技術の残存と商品の標準化がされにくい事情を前提とする限り、そもそも商品の質に関する諸特徴(品質・形状・模様・色彩・嗜好や流行への適合など)のいかんが販売市場での優劣を左右する大きな要因となり、殊にその美術・

工芸的性情と需要者心理の浮動性が顕著な裝飾・奢侈品陶器を含んでいたことは、ますます自己の製品の質と商標に訴えた販売を要求したという事情も考慮しなければならない。自らの手で販売組織を掌握していることは、宣伝活動や特殊な販売技術、或いはまた市場調査などと結びついて市場活動の効果を一層有効に發揮せしめる。かくて、製陶業においては生産と販売が緊密に結合すべき必然性は頗る大きく、生産者は近代的工業企業の発足に際して漸次自らの販売組織と販売機能を保持する方向に進み、産業資本の機能のなかに生産活動と直結した商業的機能をも包摂してゆく。この点で資本制生産展開の永い歴史をもち、既成商人の形成も確固としていて、さらに若干の例外を除いては、機械制生産による標準化商品の大衆的市場への販売が原則であつた木綿工業や羊毛工業、生産財生産部門たる製鉄業などとは甚だしく異なる。殊に木綿工業や羊毛工業では生産的機能と販売的機能が新興産業資本家と既存の商人とに分化したのみならず、商業・販売的機能が更に細分化されて、原料・半製品・完成品売買に関する数多の専門商人を生み出していったことは周知の如くである。このように、産業資本の確立に伴う前記両機能整秩の形式には明白なる対照が認められるが、資本機能（資本家機能ではない）の上からすれば、産業資本の循環の全機構的な貫徹に伴う近代的商業資本の出現が、なにがしかの偏差を帯びて実現しているに過ぎない。ただ、この整秩方式の差が経営機能に及ぼす意義は無視されないが、その検討はなお若干の産業における企業者活動の分析を果したのちにとりあげる。然し、ここで一言触れておくべきことは、ウェヂウドの経営をはじめ、製陶業で右の如き生産及び販売の二機能併呑が実現したのは、この産業での産業革命が、従つてまた企業者機能の変革が進行した産業革命前半期（十八世紀）のことであり、十九世紀二十年代から急展開する大衆的商品市場の膨大化や、それに伴う商業的・金融的諸機構の分化発展につれ、一たん包摂された商業的機能は再び産業資本の機能から排除され、商業資本の手にゆだねられる方向に進んでゆく。ウェヂウドの企業でも、一八二九年にはロンドンの陳列所が閉鎖され、小売業務は停止されているが、

一八七五年にロンドンの陳列所が再開されたときは純然たる卸売業務に関する見本取引の場であつたに過ぎない。これと前後して十九世紀後半には海外に販売会社を設立し、輸出業務や海外市場での卸売業務の一部を分離して、販売部門の整理・再編を行なっている。

- (66) ロンドン及びバアスの陳列所は直営であるが、リヴァプールやダブリンは代理商に委託経営させている。一七七九年にはバアスも直営を廃し、結局収益の大きいロンドンのみが最後まで直営された。需要繁忙期に陳列所の閉鎖を考慮したこともあったが、ロンドンの陳列所は一八二九年まで維持された。

- ダブリンの陳列所は、アイルランドの陶器熱に乗じて一七七一年開設されたが、早くも翌々年には代理商に実用品三〇%（年間売上一〇〇〇磅に達しないときは三五%）、装飾品一五%の卸値割引率の条件で、経営移譲の交渉をしている。当時ダブリンの売上げは年間約一二〇〇磅、販売経費一四%であるから、充分に採算がとりうるというのがウエヂウドの計算であるが、ロンドン以外の陳列所は資金運用面でもこの経営に大きな負担となっていたものと思われる。

- (67) 通常卸売販売の場合は運賃負担の上、一〇%の卸売割引率で販売し、六カ月の信用期間を与えるか、或いは現金支払に対して更に五%の割引を加算した。代理商の委託販売は一〇%の販売手数料を与え、毎月の売上報告を提出させて六カ月毎に清算する。この基準に五%程度の弾力性をもたせて操作している。

- (68) 一七九〇年には「Travellers' Book」と称する移動販売員の業務準則と業務報告法が製作されている。そこに示されている一七九三年の一例では、十日間の移動販売品の経費は£2.9.10 $\frac{1}{2}$ で、この間の販売額は£101.3.2であった。

ところで、この企業は右のような販売組織をかため、市場開拓をはかつてゆく過程で、これまた極めて独創的で、近代的商業技術の始祖とも称さるべき、幾多の斬新なる販売技術を展開している。次にその主たるものを挙げておこう。まず第一には、送料負担の実践であつて、早くからウエヂウドは送料負担が顧客の購買意を抑制している点に着目し、送料負担主義の採用を検討しているが、一七六九年にはこれに踏切る決意をなし、ロンドンまでの輸送費は現金

支払の場合に限り徴収しないことを広告している。彼の言明によれば、これは企業にとつて年間五百磅の利益減少になるが、取てその負担をいわず販路の拡張を期したのであった。続いて一七七一年にはこの方針を拡張し、イトルアリアからロンドン以外の地方へ直送する場合も駅馬車の最初の積替地点までの送料を負担することになっているが、事実上は国内送料の大部分が製造元の負担となつたわけである。第二は、七十年代初めの不況期に創始された *stock-in-faction-or-money-back* の小売販売である。当時はイトルアリア工場の建設工事継続中で、資金調達に難渋し、資金運用上も苦しい時期であつたが、加うるに売れ行き渋滞して五千磅に及ぶ在庫品をかかえていた。この際に、送料負担、輸送中破損については責任保証の上で、購買者の好みに合わない際は返品許容の販売方法を開始し、需要者が気軽に注文をなしうる道を開いた。⁽⁶⁹⁾ 同時に、見本・カタログの類を準備したことは言うまでもない。この販売方法が欧米に普及しはじめるのはこれよりほぼ一世紀後のことであつて、当時においては全く独創的な販売技術であつた。第三に、この企業は正札主義を一貫した原則に採用している。価格操作は企業の販売政策に重大なる役割を占めていたのであるから、掛値なしの正札販売を厳守することは大いに必要であつた。さらに小売の現金販売を方針となしているが、かくてこの企業は、「現金・正価・掛値なし」の商法を実践した先駆者であつたと言いうる。第四に、広告及び宣伝の技術においてもその巧妙さを指摘しうる。ロンドン陳列所の上流社会を対象とする宣伝活動は既に述べたし、ここで獲得された評価や支持が大衆市場に対する宣伝工作において最大限に活用されることは言うまでもないが、その方法は主に新聞広告及び記事の利用である。ロンドンや地方の新聞のみならず、大陸諸国の新聞にまで、彼らの販売品目、商標、店舗及び代理店の所在地、販売方法を広告し、同時に宮廷貴紳の深い恩顧にあずかつての旨の宣伝を添えている。更に興味を惹くのは美術工芸評の利用であつて、新聞のこの欄に自己の陶器の讚美を掲載せしめる工作は頻繁に行なっているが、逆に（実現こそしなかったが）、巷間の耳目を惹きつける目的で意識的な酷評を執筆させる計画

を検討している。これは彼らがいかに世間ずれのした宣伝技術を体得していたかを示すが、宣伝の効果を重視して、その方法にも真剣なる創意をめぐらしていたわけである。然し当時の新聞広告は概ね小商人や「賤業」と考えられている職業の宣伝に利用され、Queen's Potter を以って任ずるウエヂウドにとつては、却つて自己の品格を傷つける恐れがなかったわけではない。利用価値あるものはすべて企業目的に活用するという彼の信念と、貴紳の支持にふさわしい品格の保持とを宣伝活動において調和させるために、新聞広告の掲載には慎重であつたのみならず、小売店舗の常用するチラシビラは避けて蠟画の広告を試みるなど、苦心のあとが窺えるのである。なお、陳列所・店舗・代理店には見本箱とカタログ及びサンプルを準備し、顧客の注文に便宜をはかるとともに、粗悪模造品との識別を容易にしているが、のちにはカタログやパンフレットなどの印刷物は各国語版に翻訳され、外国市場での宣伝に効果あらしめている。

以上のような販売技術と宣伝方法は市場活動に具体的な戦術を与えるものであつた。従つて、ウエヂウドとベントリの往復書簡は頻繁にその戦術を検討しているが、営業機密漏洩を防ぐために書簡の焼却を考えたのも当然のことであつた⁽⁷⁰⁾。

(69) この販売方法を決定し、ベントリの諒解をうるために新聞広告の原稿を送付した際、ウエヂウドは、「個々の家庭への配達と返品
の自由を認めることは、われわれに厄介な手間と経費のかかることであるが、この不利益は五千磅のストック（をかかえている
不利益）に及ぶものではない。……顧客はその品を好まぬときに返品しうるし、破損品が何らかの形で償われないと顧客は不愉快
であろう。この広告は今まで何も知らなかった数千の人々に（われわれの企業を）教えることができるし、その人たちは私に
注文することにより、返品する場合の運賃を除いては何らの危険も負わないのである」と述べている。陳列所や代理店を通じて
彼の陶器に接しえない人々を、この方法によって顧客に捉えようとしている。

(70) 新聞広告は一流企業の品格をそこねるおそれがあるので、「やらずに済むことならば避けたい」というのがウエヂウドの意向であつたが、不況期に積極的にこれを活用しはじめた。のみならず、七十年代の中頃にアムステルダム⁽⁷¹⁾の店舗の在庫が三千磅を上

廻る程の營業不振に陥ると、その原因は廣告がなされなかったことだと考えている。なお、同様に、移動販売員も最初は行商人と混同されるのを恐れて、その制度を採用することに躊躇したが、後にはその成果が大きいので積極的に増員したのであった。

(71) 書簡の焼却のはかにも、ウエヂウドの検閲を求めるためにロンドンから送付される下絵に関しては秘密の厳守を指示している。

イギリスの製陶業は産業革命期の急発展ではじめて輸出産業の地位にのしあがるのであり、それ以前は寧ろ東洋や大陸先進国から高級裝飾品が輸入されている。ところがイギリス陶器の海外進出が実現する過程におけるウエヂウドの貢献もまた極めて大きなものがあつた。貿易政策や通商条約に製陶業資本の利益を反映させようとする彼の政治的活動については次項に改めてとりあげるが、ここではこの企業の海外市場組織化について述べよう。この点でもウエヂウドは早くから海外市場と直接取引の希望を懷き、ペントリやボウルトンに輸出拡大の方策を相談しているが、一応一七七〇年まではペントリ・ボオドマン商会やボウルトン・フォザギル商会の如き輸出商社に販売していたに過ぎない。然し、一七七一年の不況期に在庫商品の激増を招き、操業短縮と不完全就業に反対するストライキが勃発するに及んで、折角養成した熟練労働者の一部を解雇するよりは、積極的な海外市場開拓にその活路を求めようとしたのであつた。そして、この劈頭にとつた販売戦術はまた頗る大胆な方法であつた。すなわち、一千口二万磅に達する陶器の詰合せをこの年ボウランドの商人に送り、これをドイツ国内で委託販売させているのであるが、この危険な冒険を選ばざるを得なかつたのは、危機打開の方策つきて早急に外国市場への販路を切りひらくほかに解決の方法がなかつたからであらう。幸い「外国の家庭にまでわれわれの商品が喰込みうる唯一の方式」と考えたウエヂウドの期待は的中して、この売捌きは成功しているが、当初はかかる方式を各国に拡げてゆく構想をもっていたにも拘わらず、余りにも危険が大きいためその後再び実行することはなかつた。これは飽くまでも非常手段として採用されたものとみるべきであらう。

外国市場に対する営業政策も基本的には国内市場におけるそれと全く同一である。市場調査と市場指向的な生産がその第一であり、ロココ調好みの未だ根強いフランス市場にはオルモル装飾の絢爛たる陶器を、ロシアには流行おくれを安売りするほか、特にこの市場向に極彩色で装飾を施した「安びかもの」を。アメリカ市場には植民地の民度と経済力に応じた二級品を、国内市場向の装飾からは不適当な裸像を追放したのとは逆に、熱帯向には彼の趣味にはあわなくとも濃緑と金色の陶器を選んで淡白な色調を避けた。更には各国の風習民俗を精査して、製品の形状や大きさに至るまで周到な配慮をめぐらせている。彼はトルコの風習を見聞すれば、サルタンの居室の壁龕に備えつける香水瓶の生産を真剣に検討するほど、外国市場の機会をとらえることに熱心であつたが、外交官の職務は本国の工業に指針となるような市場情報の提供をも果すべきだと述べている。第二には、“noble introduction”と“fine channels and connections”の活用であるが、ヨーロッパ諸国はもとより、トルコ、中国の宮廷にさえも大公使や領事などの外交使節を通じて接近し、製品の献上や外交官の贈りものに利用させることにより、これらの国々にで上流貴紳の関心をあつめてゆくのであつた。従つて、外交官対策はこの企業の輸出増進に緊要なる意義をもち、「ロシアは十九世紀にならないと……（彼らの新古典派陶器を）買わないであらうが、ハミルトン卿（ウェヂウドの有力な後援者）が大使として赴任すればもつと早くわれわれの市場となるう」と書いているのはこの間の事情を雄弁に物語っている。リストン卿は海外公館在勤中に累計二三八磅の陶器を彼らの企業から購入しているのであつた。第三に、展示会・陳列所・新聞広告などを中心とした宣伝活動によつて、更に幅広い階層に企業の名声を印象づけてゆくのであるが、一七九〇年のレオポルド二世戴冠式に際しては、皇帝の生涯に因み、即位を祝福する陶器類を特別生産し、既製の高級品をも展示してフランクフルトで即売会を開いている。言うまでもなく、全欧から参集した貴族たちへ宣伝する絶好の機会を利用したのであり、ウェヂウドがその機会を見逃す筈はない。通常の貿易機構にのせて輸出することだけに依存してい

たのでは、良質高価を原則とする彼らの陶器が広い販路を獲得するすべもなかったので、ウェヂウドの言う“proper and noble introduction”を試みたのであった。然し、本来海外市場においても大衆需要の普及品で、世界市場の制覇⁽²⁾を志している彼らにとって、当然次の段階にはその目標に応じた販売戦術が採用され、地主や中産階級以下の社会階層にも販路を求めようとするのである。とは言え、殊更に新たな手段が講ぜられるわけではなく、ここでも国内市場におけると同様、ひとたび上流社会を彼らの商品の愛好者にひきいければ、その事実が自ら強力なる社会的「触媒」となつて膨大なる購買力を吸引しうるのであり、ただその際に「手頃な」値段にまで価格を引下げるのである。もつとも、上流社会の奢侈品市場と異なつて、大衆市場では陶器の装飾的価値や品質のみが絶対的なものではないから、価格のほかに実用性と生活様式の変化にも考慮を払わねばならない。それ故、各国別の微細な市場動向と嗜好の相違を充分知悉したうえで、常に大衆の購買慾を喚起し続けるに足るような斬新なる商品の生産を指向すべきであつた。市場調査の最も必要なのはこれら大衆需要品に關してであらう。なおまた、輸出相手国の市場に迎合するためには、各国民の国王に対する忠誠、愛国心、国民的英雄への敬愛、宗教を營利に利用することをも怠らないのであつて、各種装飾品に元首、英雄、信仰対象の像を仕向地別に選択し、製品の装飾に活用しているのである。

仲買商人を排除し、自己の海外市場販売組織を編成する試みは、これまた一七七一年の輸出業務開始とともに積極的に着手される。十八世紀末までにほぼ全欧の主要都市との取引が結ばれ⁽³⁾、全世界への輸出が行なわれるが、アムステルダム、パリ、ダブリンの卸売店舗のほか、主要市場には代理店を設定し、移動販売員を派遣して業務の円滑を期している。取引条件も市場の実情に應じて弾力性があり、新規開拓の市場には委託販売制や卸売価格・販売手数料・決済条件の面で譲歩しても販路の拡張につとめ、ひとたび地固めができると委託販売を廢して卸売の割引率も引下げるといふ如く、緩急自在の方法を選んでいる。このほか、ポウルトンなどバアミンガムの企業者たちと、取引先の信

用情報を交換しているのも注目されるのである。⁽⁷⁶⁾

なお、宣伝用印刷物に各国語版を作製したことは先にも指摘したが、ロンドンの事務所には外国語に堪能なる事務員を雇傭し、取引照会の返信は相手国語で連絡しているのであつて、かかる微細な配慮が販売額の増大を助けていたことも無視されないであらう。⁽⁷⁷⁾

⁽⁷²⁾ cit. in McKendrick, "Eighteenth-Century Entrepreneur", p. 426.

⁽⁷³⁾ ibid., p. 427 n.

⁽⁷⁴⁾ ウェデウツはかねがね "Astonish the World all at once." という夢をいだいてゐた。 "Vase Maker General to the Universe." たらんとする願望を自ら表明してゐる。

⁽⁷⁵⁾ デョウサイア一世の在世中に取引関係の成立した海外都市は歐洲のみで八十以上に及んでいる。彼の進出が、国内でもそうであつたように、外国でも製陶業者に多大の脅威となつた。殊にポウランドでは正貨流出を防ぐために陶器の王立マニユファクチュアが設立されたが、関税障壁による輸入抑圧も企てられた。次項に述べる彼の自由貿易実現のための政治活動は、かかる事態に対処するものであつた。

⁽⁷⁶⁾ Bladen, "Potteries", p. 129.

⁽⁷⁷⁾ この企業が最も期待をよせていた市場は、フランスの奢侈品市場と、アメリカ及びロシアの工業後進国であつた。然し、対仏貿易は次項にみるような事情で制約され、ロシア及びアメリカはともに大衆が彼の陶器を購買しうるような市場条件が未だ充分に成熟していなかった。

一八一〇年にこの企業は四七八人を雇傭し、資産総評価額三五、三八三磅で、販売総額は四三、四七四磅に達している。但し、戦時インフレでこの数字は膨脹しているし、引続き大陸市場との業務が阻害されて売掛未収金も累計四一、三七七磅に達した。当主デョウサイア二世は純益が資産の5%に達しなかつたと述べているが、さような悪条件がなければ

産業革命と企業者の機能(二) 零野

れば十数年前の、年平均八千磅の純益を上廻つたであらう。⁽⁷⁸⁾ かかる企業の礎石を築く上で、初代ジョウサイアがベントリとの連繋よろしきを得て展開した市場活動の意義は誠に大きかつたと言えよう。卸売店舗・代理店・移動販売員・陳列所の販売組織、展示会・即売会・見本帳・カタログ・商標・広告などの宣伝活動、価格操作・送料負担・現金正価販売・返品許容などの販売技術、これらすべてはスタファードシャ製陶業界に率先した新機軸として同業者の倣うところとなつたのみならず、そのいくつかはイギリス商業史上にも斬新なる近代的商業技術であつた。産業資本家ジョウサイア・ウエヂウドは商人トマス・ベントリと協同経営を行ない、先に述べた経営基本方針のもとで、右の如き商業技術を駆使して資本主義社会の商品市場を席卷したのであつたが、われわれはここに産業資本の確立に伴う商業的機能の変革と近代的商業機構の確立について、一つの特徴的な型をみるのである。⁽⁷⁹⁾

⁽⁷⁸⁾ Hower, *ibid.*, pp. 667~71.

但し、ジョウサイア二世の純益五%という計算は、経営不振を訴えるために誇張されたらしいがある。

⁽⁷⁹⁾ その都度註記しなかつたが、本項の敘述はこの企業の市場活動をいさゝかと描写したマケンドリックの論文(Josiah Wedgwood: An Eighteenth Century Entrepreneur in Salesmanship and Marketing Techniques)に負うところが少なくない。マケンドリックは、従来の通説では軽視されてゐた市場組織者の機能が、この企業の成功に最も大きく貢献したものであることを強調してゐる。

(二) ジョウサイア・ウエヂウド十八世紀産業資本の代弁者

イギリス産業革命を木綿工業に代表させる古い歴史観が批判を浴びてから既に久しい年月を経過し、こんにちでは単一の産業部門の史実を以つて他を類推することの非は誰しも異論なく認むるところとなつてゐる。例えば、産業資本の全機構的な支配が確立される過程についてても、木綿工業では機械の発明がモメントとなつて小生産者の完全

分解と問屋制支配の廢絶を決定的とし、同時にマニファクチュアの工場制への推転を実現した。然し、技術変革と必然的な結びつきなくして同様の過程が進行する例も少なくない。製陶業における産業資本の形成と確立の過程は、市場よりの衝撃が、機械技術の發明に媒介されることなく、生産及び勞務管理の近代化をおし進めながら、「工場」と呼ばれる大規模マニファクチュアを支配的な経営様式となしたのであった。化学工業や機械器具製造業でも集中作業場方式への移行がなされる場合は、差当り旧技術の変革と必然的な因果關係なくして進行するが、ここでもそれは何よりも質の生産を確保するための生産及び勞務管理上の必要に促されていた。然し、独立小経営や前貸問屋制などの旧来の企業形態が消滅し、産業資本の存在が支配的となつていつた点ではこれらの産業ともいずれも異ならない。

企業者の機能の変質過程についても同様のことが言いうる。ひとしく小生産者よりの上昇的發展が認められながら、木綿工業や羊毛工業の産業資本は、通常高度に専門的な分化を遂げた仲買的商業企業の媒介に支援されつつ、小生産者から資本家への身分推転が実現し、推転後も自己の機能を生産活動に集中している。製陶業では、逆にこの過程で産業資本が商業的機能を包摂し、寧ろ媒介的商業企業の介入を排除しつつ、生産と販売を結節してゆく。このように、錯綜した歴史的條件が機能変革の多様性を生むが、然しいずれも、繰返して強調した如く、産業資本の循環が論理的に確立されてゆく過程にみられる、生産的機能と商業的機能の高次元における統合・整秩が実現しているのである。ただ、ウェヂウッドにしても、ボウルトンやスタブズにしても、手工業技術に基礎をおいた産業企業であり、従つて固定設備への投資が相対的に少なくとも濟んだという事情が市場活動への余裕を与えているのと、更に何よりも製品の品質と効用に訴うべき性格の産業であつたことが、生産者の手で強力なる市場活動を要請していたという点を指摘しておこう。その上、産業資本が直接に市場組織者の機能を掌握するこのような事例の多くは、資本主義的市場が成立しながらも、商業機構の全般的な整備が充分これに伴つていなかった産業革命の前半期に認められることも無視さ

れない。ともあれ、われわれは生産活動と市場活動とを個別資本の機能のなかに完全に包摂してしまつた代表的例示を、製陶業におけるウエヂウドの企業に求め、その機能分析を行なつてきた。

R. M. Hower はウエヂウドを、「その生涯において Staford シャの製陶業に全く革命を起した——その生産方法に、その芸術的及び技術的水準に、その分配⁽⁸⁹⁾径路に」と称讃しているが、これは単なる伝記作家の個人礼讃と同一視すべきでない。産業革命展開の条件と産業発展の必然的な方向が、卓抜した企業者の感覚を備えていた彼の手によつて見事に捉えられ、かつ実現されていったものと言ふべきである。現に陶器町の製陶業者が、製陶技術に、企業管理方式に、或いは市場活動において彼に倣い、彼に導かれながら企業経営の近代化を進めたのはまぎれもない事実であるし、イトルアリア工場が蒸気機関製造のソホウ工場、製鉄業のコウルブルクデイル、綿紡績業のクロンファード工場と並んで、イギリス工場管理方式の創始に先駆者のな地位を占めていることは周知の如くである。だが、ウエヂウドの企業者活動は、一介の製陶資本の活動領域を遙かに越えて、極めて多彩な社会的、政治的活動にまで及んでいるのであつて、それは「産業革命」の諸条件を産業資本の現実的利益とし具現してゆく上に不可欠の役割を果しているが、そこで示されている企業者の感覚の新鮮なる鋭さは、彼が産業革命の前半期を代表する第一級の産業資本家であることを証明している。以下にその所以を指示しながら、彼の政治活動や思想に及ぶ企業者像を投影してみようとするのであるが、その企業者活動が生産及び商業にわたる包括的な機能を含んでいただけに、産業革命期の企業者像を再現するためには極めて適切な人物であらう。

(89) *ibid.*, p. 313.

〔企業者の感覺〕

從來、ウエヂウドの企業的成功はその優れた製陶技術、徹底的な分業採用にみられる如き近代的、合理的な工場管理、スタファードシャ製陶業に対する彼の最大の功績となされた運河建設、などとの関連において考察され、これらの条件が良質・廉価の生産を可能にして彼に経営上の絶対的優位を与えたものとなされた。右の諸点は確かにウエヂウドの卓絶した企業者の素質を表現しているし、企業的成功の基礎条件ではあるが、これ自体は何ら彼の経営上の優位とは結びつかない。本稿では既に強調してきた如く、彼の陶器は必ずしも同業者の類似の商品より低廉ではなく、寧ろ往々にして高価でさえあった。いま、意識的に価格操作を行なった点を別として、通常彼は右の経営的利点を獲得するために少なからざる犠牲を払っているのであり、運河や道路の便益は彼の企業のみが独占するものではない。寧ろ、試験研究費と熟練技術者優遇の点では逆に競争上の不利益も考えられ、事実彼の生産コストが割高になる場合も少なくない。しかもこの犠牲をおかして得られた利点が、先にみた如く、絶対的なものでも、永続する性格のものでもなかった。かくて、生産過程での条件は相殺されて、そこだけに彼の企業的成功の理由を求めることは困難となる。前記ウィルソンが産業革命期企業者の機能で「市場機会を開発するのに必要な才幹と結びついた市場機会感」（これは市場指向的な生産を実現するに必要な生産組織者の機能をも含んでいると理解すべきである）を強調し、企業的成功の要諦は結局“commercial flair”に尽きるとしているのも、またマケンドリックがウエヂウドに対する歴史家の慣習的な敘述に批判を加え、この企業の商業的活動に注目しているのも、これら最近の研究はともに企業者の市場組織者機能がいかに肝要であつたかを指摘したのと言えよう。然し、市場活動はまたそのみが遊離して、生産活動との連繫を失えば無意味となる。既に前項で詳述した如く、彼の企業的成功はもっぱら生産的機能と商業的機能の合理的な整秩に求むべきであり、イトルアリア工場における裝飾品及び実用品の二部門分離は、そのまま市場活動における巧妙な

る両面政策に結びついたところに、企業的成功の秘訣が存したと言ふべきであろう。しかも、大衆的需要の実用品生産に経営の本筋がおかれていたことは言うに及ばないが、そこに展開された経営方式は、型の使用と標準化商品の大量生産、マニユファクチュア的分業の徹底と厳格なる労務管理、監督経営層の陶冶と低賃金補助労働者の大量雇傭などによつて、廉価実用品の量産が企てられ、高度な手工業技術を温存した裝飾品生産によつて得られた評価を背景に、自己の開発した市場組織を通して大衆市場を支配しようとするものであつた。本来機械制生産が対決すべき大衆市場を、手工業技術に基礎をおきながらも鮮やかに掌握する企業者の感覚は、充分に第一級の産業資本家として賞讃されるに足るであろう。この感覚が企業の外部においても以下にみる如き多彩な活動へと導いていつたのである。

〔輸送問題への関心と貢献〕

スタファードシャの製陶業が僅か数十年の短期間に、地方的小市場に支えられた農民の手工業生産の段階から、全世界の資本主義市場を制覇しようとする大工業の段階にまで発展する間に、ウエデウドの活動領域はまずスタファードシャ製陶業の、続いてイギリス近代産業の利益擁護の運動へと拡大されてゆくが、最初に彼の関心を集中させたのは輸送隘路の打開であつた。内陸部後進地帯の産業発展が交通・輸送事情に制約されるのは当然であるが、彼の製陶資本利益代弁者としての活躍の前半は専らこの障害の除去に捧げられ、有料道路と運河の建設に自己の業務に対するも劣らぬ程の情熱を注いでいる。多分に政治的な含みをもつた発言ではあるが、一七八二年の輸送税に反対するスタファードシャ製陶業者の証言によると、運河開通後においてすら遠隔地から輸送される上質陶土の輸送費が購入原価の三―五倍に達することは稀でないし、廉価製品の市場への輸送料が生産原価を上廻ることも珍らしくなつた⁽⁶⁾という。運河は輸送費を半減させたところ一般には言われるところよりすれば、輸送の隘路が地域産業の発展に致命的な障害であつたことが理解されよう。製陶業では生産原価に占める労務費の比が相対的に大きかつたことが、十九世紀後半の機械化

完了に至るまで絶えず資本家に賃金抑圧への強い衝動を懷かせたが、輸送費の割高なる点も、企業経営への重圧は同様であつた。従つて、ウエヂウドが運送業者や旅館業者の強い反対を制して輸送事情改善に没頭したのは当然のことである。独立経営発足と同時に、彼はウィイルダンと協力して有料道路の建設認可を熱心に請願しているが、その結果開通した二本の道路は早速ロンドンへの駅馬車輸送を可能にし、スタファードシャ製陶業に首都市場への進出を実現させたのであつた。ウエヂウドは直ちにロンドン事務所を開設し、同業者もこれに倣う者が続いたが、国内配給機構の核心たるロンドンに陶器町が直結した意義は、この地方の産業発展にとつて運河に劣らぬ程大きい役割を認めうる。ウエヂウドがベントリとの協同のもとに首都で多彩なる市場活動を演じたのも、概ねこの駅馬車時代であつた。⁽⁸²⁾

続いて、ブリヂウオオタ公の運河が相次いで成功する気配を察知すると、彼は早くも一七六五年には、未だリヴァプウルに在住したベントリと協議の上、トレント川とマアジ川を結ぶ大運河の構想に参画した。以後はブリヂウオオタ公のよき協力者となつてグランド・トランク運河の完成に貢献している。十一年に及ぶ歳月を費し、漸く一七七七年に開通したこの運河は、彼には輸送費を七分の一に減ぜしめる程の大きな便益を与えているが、ウエヂウドはベントリの展開した市場活動もこのような交通手段の変革に伴う輸送・通信事情の改善を前提としなければおよそ不可能なものであつた。運河計画を考慮に入れてイトルアリア工場を建設し、運河（原料）から運河（製品）へと工程別作業場を一貫的に配列した彼の企業が、その便益を最大限に享受したことは当然だが、然し輸送問題に関する限り彼の視角には既に一個別資本の立場を超越した見識が認められる。運河開通後、古くから繁栄していた多くのイギリス製陶業地帯が急速に凋落し、この運河ぞいの「五つの町」十二平方哩にイギリス製陶業は極端な地域化を遂げ、ここを舞台に製陶業の産業革命は展開したのであつた。

⁽⁸²⁾ Bladen, "Association", p. 357.

(82) ベントリは運河開通の三年後（一七八〇年）に死去している。

(83) Warrilow, *ibid.*, p. 357.

この数字は過大であると考えられるが、他の企業と比べれば、運河を計算に入れて配置したイトルアリア工場が、運河から遙かに多くの利益を受けたことはいうまでもない。もっとも、運河にも輸送に日時を要し、盗難が稀でないという不利益は伴ったが、この不利益よりも、運賃低減、破損減少、輸送路拡張の利益の方が産業発展には決定的に重要であったことは言うまでもない。

〔圧力団体の組織者〕

同業者が漸く輸送手段改善の意義を認めてこれに積極的な関心を懷きはじめて頃、彼の主要な関心は輸出貿易を阻害する重商主義政策の打破や、国内産業の発展を抑圧する政治的障害の除去にその焦点を移していた。議会に議席をもたない産業資本家は、階級的利害を主張するために圧力団体をもつべきであるというのが、かねてよりの彼やボウルトンの主張であり、引退（一七九〇年）に先立つ十年近くの期間は、スタファドシャ製陶業を代表し、マンチエスタやバアミンガムの新興産業資本家たちと共同して、産業資本の利益を政治に反映せしめる組織活動に捧げられている。前項で検討した海外市場の開発は、特にかかる政治活動と密接に関連しているし、この活動によつて大きく支援されていたことは言うに及ぶまい。スタファドシャにおける政治活動は、一七八四年に彼の努力で結成された製陶業者協会 (Association of the Manufacturers of Earthenware) により組織化されるが、圧力集団としての実質的な行動は遙か以前より開始されていた。すなわち、彼の提案で随時会合が召集され、輸送隘路打開のための諸願を行なっているのもその一例であるが、運河建設の見通しがたつてからは貿易問題が中心となる。殊に、ユトレヒト条約体制がイギリス工業製品のフランス輸出を妨げている不都合を痛感していたウェデウドは、一七七三年にベントリを伴つて政府陳情に赴いているし、その後も外国貿易に関する関税障壁の撤廃と輸出増進の政策について、或いは政府当局者との意志疎通をはかり、或いは地元業者の意見統一と集団的な意志表示を行なうための会合を開いている。⁽⁸⁴⁾ このような活

動を更に効果あらしめるために結成されたのが前記の組織であり、早速組織の名において請願書を提出し、フランス陶器の輸入が認められているにも拘らず、イギリス陶器の対仏輸出が禁ぜられている不合理を訴えた。反重商主義貿易政策を標榜する同様の圧力団体は、前年のファスティアン税に対する産業資本の階級的な反対運動の経験を継承して、この年相次いで全国的主要な新興工業都市に結成され、積極的な政治活動を展開する。やがてそれはアイルランドとの互恵通商条的に対する反対運動の過程で、ウエデウドの提案により大同団結し、一七八五年三月、工業総会議所 (General Chamber of Manufacturers) の生誕をみるが、彼はその初代議長であつた。次には、これらの組織の指導者として展開した彼の貿易問題をめぐる政治活動を検討しよう。

(84) 一七七三年のロクフッド卿 (Secretary of State for the Southern Department) への対仏貿易に関する請願は効果がなかったようであるが、一七七六年にはノオス卿からドイツ諸国との貿易に互恵的な低率関税を検討するとの示唆をうけ、直ちにスタファドシヤの同業者と協議して、外国陶器の輸入税を引下げても、英国品が相手国で同様の恩恵に浴するならば、決して不安はない旨決議した。当時英国の保護政策と対応して、英国陶器に、サクスニでは四〇%、ネザランドでは従量制で一封度に付四片、という禁止的な高率関税で、プロシヤ、ブランデンブルグ、スウェーデン、デンマーク、ポルトガルは輸入を禁止していた。従って、海外市場に野望をもつウエデウドは、英国政府のとなっていた外国陶器に対する高率課税の撤廃について、同業者の賛同を獲得することが先決であつた。同時に彼は、外国政府の当局者とこの問題についての私的な交渉をもなしている。

(85) マンチェスタやグラスゴウの綿業資本が一致してこの課税に反対したのみでなく、ウスタ、ウオリク、バアミンガム、スタファドシヤの各地でも、新興産業資本家たちは共通の利益を自覚して反対の氣勢をあげたのである。

〔貿易政策をめぐる政治活動〕

この点で最も重要な意義をもつのは対仏通商条約締結への運動である。ウエデウド自身が自己の陶器 (特に王妃焼) の最も将来性ある市場の一つとして大いに期待を寄せていた対仏貿易は、植民地争奪をめぐる両国の抗争が継続

していたためとかく不安定であつたが、なおその上にユトレヒト条約体制のもとに英国工業製品の対仏輸出が拘束されていた。この体制を有利とする奴隷貿易商人など旧商人層の影響力が政府部内でも優勢であつたので、新興工業の利益は無視され、産業資本にとつては殆んど耐えがたいような不利な通商関係が持続していた。政府も旧勢力の利益にさからつてまでこの隣接市場に工業製品輸出の道を開くことには多分の不安を感じ、頗る消極的であつたが、かかる政府の態度に圧力をかけ、一七八六年の通商条約締結を実現させたのは、マンチェスタ、バファミンガム、陶器町を中核とする全国の新興資本家群であつた。その活動は工業總會議所の組織を通して精力的に展開されたことは言うまでもないが、この組織の議長たるウエチウド自身はしばしばロンドンに長期間滞在して、政府部内の説得工作や議会内の諒解工作に没頭し、更に世論喚起のパンフレットや文書を執筆して、宣伝活動をも盛んに企てている。スタッフアドシャの製陶業者協会は工業總會議所の下部組織であるから、常任委員会は頻繁にこの問題に関する討議をなしたが、陶器貿易の証拠資料を挙げて対仏自由貿易の利益を積極的に主張し、政府の決断を迫つていたのであつた。これらの努力が実を結んで締結された新条約は、フランス農産加工品の輸入と引換えに、イギリス綿製品、鉄製品、陶器など工業製品の対仏輸出を容易にした。この条約の効果は誠に大きなものであつて、例えば一七八五年のフランス向陶器輸出は僅か六四一磅に過ぎなかつたが、一七八九年には七九二〇磅に達したのである。不幸にして、革命に続く戦争がこの收穫を継続的に享受するのを妨げたが、これこそ自由貿易政策への移行の先ぶれであり、それを要求する産業資本にとつては、政策転換の闘争における勝利の端緒であつた。彼は議会の証言で、フランスが王妃焼の如き廉価品市場として極めて有望であり、この条約の結果フランス産高級磁器の輸入が認められても、決して英国製陶業の脅威とはならないという旨主張しているが、このような業界利益の代弁とは別に、彼自身の胸中にはフランス奢侈品市場の征服という野心もあつたようだ。この証言の際、彼が更に強調したのは、自由貿易への志向を他の大諸国へも拡

げてゆくべきだという主張で、殊に、スペイン、ロシア、サクスニなどの諸国ともこの条約と同様に一〇—一五%の低率互恵関税を実施すれば輸出は大幅に拡大されると述べた。このような要求は概ね半世紀余を経て漸く英国貿易政策の原則となるが、戦争による混乱がなかったならば、彼を中心とした運動はのちの自由貿易運動に連続したであろうし、更に早期に産業資本の要求が貫徹したであろうことは言うまでもない。ともかく、条約締結をめぐる彼の精力的な活動が政府に対するウェヂウドの発言権を強めたことは明瞭で、爾後彼は政府の要請に応じ、条約発効に伴う陶器の品目別関税率決定に協力したのであった。

ついでながら、ここにウェヂウドの英仏工業力比較論の一端を紹介しておくことは、産業資本家の極めて現実的な思考を示すものとして興味深いであろう。すなわち、「フランスのぶどう酒、ブランディ、オリヴ油は特産品であるから永続性があるが、イギリスの工業は棉花、羊毛、棒鉄など基礎原料の一部又は全部を外国からの輸入に依存している。それ故、イギリス工業の現在の優位は必ずしも永続するとは限らない。フランスは賃金が安い。工業が、イギリスでみられるような、拙劣な（貿易）政策や、或いは、国庫収入をさほど増しはせぬのに、資本効率を悪くし、価格を釣りあげ、製造業者をわずらわしい統制に従わせている消費税の破壊的な影響を、フランス工業はうけていない。ただ、資本蓄積と技術的熟練のみがイギリスの利点である。フランスは富の力に不足はないのだが、貴族たちの（農業を重視する）偏見によつて、この富を工業に充用されるのが妨げられているに過ぎない。とすると、フランスの重要な欠陥は技術の後進性だけになつてしまふが、それすら、今やわが国の労働者たちはつねにフランスへの移住をそのかさね、われわれの最も恩恵にあずかつている機械類が輸出され、フランスでそれにならつて製造されている。かような状態では、フランスでも将来わが国と同様の工業が確立し、わが工業製品の輸出は減ぜざるを得ない。」と対仏通商条約締結の年のパンフレットに述べている。⁽⁶⁶⁾これ以後、機械・技術及び熟練労働者の海外流出に激しい態度

で反対してゆくのも蓋し当然のことであつた。

この対仏通商条約には先立つが、新興産業資本の利害に深い関連のあつたのはアイルランド貿易の問題である。すなわち、一七八〇年にアイルランドの自治許可が議決されてから、小ピト政府は両国間の通商条約案を検討し、アイルランドに貿易自主権を認めた上で、両国間にも低率関税を設定しようとするものであつた。アメリカ独立後の国際政治情勢のもとで、このようなイギリスの政治的譲歩は不可避であつたとしても、ここでも地主や商人などの旧勢力の利益保護には然るべき考慮が加えられていたのに対して、新興産業の立場を無視する傾向が顕著であつた。従つて一七八五年の政府提案をめぐる新興工業地帯からの反撃は極めて熾烈となつたのである。彼らの側からすれば、アイルランドに對英輸出の好条件を認めることが却つて大陸諸国を刺戟し、報復手段に英国工業製品に對する禁止的な高関税を誘発する危険がある。しかも、英国製品のアイルランドへの輸出額が保証されているわけでないから、ピトの政策は英国工業にとつて不利であるといふのである。当然、国内の主要工業地帯は緊密な連絡のもとにこぞつて反対運動を展開したが、既に製陶業では既得市場が関税政策の犠牲となつて喪失するといふにがい経験を味わつていたので、この問題についての陶器町の関心は甚だ切実であつた。この年のウェヂウドの活躍は特に注目すべきであつて、もはや製陶業利益の代弁という枠を乗り越え、全産業資本の階級的利益の組織者となつてゐるのである。ボウルトン、ウィルキンソン、リチャード・ウォオカ（マンチェスタの綿業資本家）などと協力して前記の工業總會議所を結成したが、彼は屢々ロンドンに赴いて請願や陳情の政治工作に献身し、傍ら全国各地の組織樹立と宣伝活動に没頭している。結局、彼の指導と運営によつてこの団体が展開した強力な運動は、遂にピトの提案を流産させるに成功しているが、この組織の指導者たちが懷いていた高度な政治意識と急進的な政策は、旧勢力から頗る危険視された。アイルランド貿易では産業資本の主張を議會に代弁してゐたイイデン卿ですら、翌年のフランス通商条約の際にはこの組織と表面上の交渉を

回避し、僅かにウエヂウドと非公式な接触を保つ有様であつた。それにも拘らず、対仏通商条約の場合も彼らの目的達成が実現しているのは、新興階級の存在が今や無視しうべくもないことを示しているのであり、この組織の運動は彼らの階級的利益に基づく政治的発言権に端緒をひらいたものと言えよう。もつとも、この組織の内部にも新旧利害の対立がはらまれていて、対仏通商条約を推進する過程でマンチエスタ、バアミンガム、陶器町の支配を覆す工作が企てられた。そして、発起人でありかつ指導陣であつたウエヂウドなどが脱退したのち間もなく解散してしまつたが、綿業・製鉄業・製陶業など主要産業の間では、それ以後も非公式な協力関係と緊密な連絡は継続したのであつた。

ところで、通商貿易問題についてウエヂウドに代表されるスタファードシャ製陶資本はいかなる主張をもつていたのであつたか。既に明らかなように、綿業・製鉄業・その他当時の基幹産業におけると同様に、基本的には自由貿易への志向をいだし、関税障壁の撤廃に利益を見出していたことは言うまでもない。大陸市場のうち、フランス、ネザランド、プロシヤ、サクスニ、ブランデンブルク、デンマアク、ポルトガル、スウェーデンなど、多くの国で英国工業製品の輸入に禁止的な制約が加えられ、僅かにオランダ、ポウランド、ロシア、イタリア諸国と比較的自由な貿易がなされていたに過ぎない。もつとも、ウエヂウドの企業は大陸諸都市との取引を年々急速に拡げつつあつたが、このような状態は取引の拡大に甚だしい障害となる。奢侈品はともかくとしても、殊に大衆需要の実用品に関する海外市場の開拓は、互恵通商条約の締結により関税障壁の撤廃をはかることが先決であり、量産されつつある廉価実用品の輸出には、何よりも英国政府に貿易政策の転換を要求せざるを得ない。然しながら、当時の産業資本、いなおよそ資本一般がそうであるように、製陶資本もまた極めて現実的な政策要求をもち、かつ全く経験主義的である。基本的に自由貿易への志向を有したということは、ときに、必要に応じて保護政策による利益擁護の要求を訴え出ることを排除しない。要するに、産業資本の究極的な目的は、増大する生産力に対応する市場の確保にあつたといえよう。従つ

て、アイルランドとの通商条約の場合には、第三国の報復手段を恐れるという理由で、自由貿易の原則を否定し、イギリス工業に対する政策的な保護を希求しているが、就中、ピトの条約案に対する彼らの反対は、アイルランドからの輸入が麻織物一四〇万磅を含めて総額二〇〇万磅に達しているのに対して、英国からの工業製品の輸出は僅かに三万磅に過ぎないという現実であつた。従つて大陸市場を損う危険の大きいこの条約は、割の悪い政策であるとの判断と、アイルランドの低賃金が彼らの工業にとつてただならぬ脅威となるとの理由が彼らの態度決定を左右した。⁽⁸⁶⁾ かかる現実的な自由貿易への志向は技術輸出(流出)に関する産業資本家の態度にも鮮明に反映する。

⁽⁸⁶⁾ Bladen, "Association", p. 365.

⁽⁸⁷⁾ オオストリア領ネザランドでの英国工業製品に対する輸入禁止は、英国がこの国の麻織物に対して禁止的な高関税を賦課したことに基づくが、ウェデウッドもそのために輸出の機会を逸している。

⁽⁸⁸⁾ Bladen, "Association", pp. 361-3.

〔技術及び技術者の国外流出について〕

英仏工業力比較論に関するさきの引用にも明白なように、ウェデウッドは英国工業力、惹いては経済力や国力の基礎を技術水準の相対的優位にあると考へていた。英国の優越性を技術にのみ求めるこの見解の是非はともかくとして、彼の現実的な問題意識からすれば、互恵通商条約と技術の禁輸は何よりも優先さるべき貿易政策であつた。この措置の要求も工業総会議所の政治的発言力と社会的影響力を活用して実現せしめようと企てられた。⁽⁸⁹⁾

製陶業に限つてこの問題をもても、例えば英国製品の輸出増進に伴つて、ポウランドでは王立製陶所が創設され、コペンハーゲンでも工場建設の目的で各種資料の蒐集が進められていた。移動販売員として大陸各地を巡回していたバイアリの調査によれば、デンマークやドイツ各地で英国工業技術に関する大量の資料や図面が流出しているのを発

見ているのである。技術スパイの陶器町への侵入も頻繁で、賄賂で籠絡して窯の寸法を計測させたり、甘言で誘惑して熟練者の移住をはかっているのが発覚されたのも稀でない。イトルアリア工場が外国人の参観を厳禁するに至ったのはこの考慮からであつて、スパイに関する情報は遅滞なく同業者間に交換され、要注意人物のリストは準備された。当然、生産用具（特に製陶用轆轤類）を禁輸品目とする要求がなされたが、製陶業では無形の技術的熟練がそれ以上に重要である。従つて、ウェヂウドが殊に努力を集中したのは熟練労働者の国外移住を厳禁するための取締り強化と、労働者に対する彼なりの条理をつくした説得であつた。例えば、工業総会議所に対して提案した彼の取締り強化策には、法的規制の強化、取締官への賞金支給、情報提供者への謝礼、被疑者の信書についての開封許可要請など、いくつかの具体的項目を含んでいたのであつて、産業機密の海外漏洩には殊更に強硬な態度が貫かれている。元来、自由主義的な思考の持主であつた彼も、この問題に関する限り、市民的自由の制限を止むを得ぬこととなしていたのであつた。⁹⁰然し、彼の面目は寧ろ、新聞やパンフレットなどにあらゆる機会をとらえて展開させた、労働者への教宣活動と説得工作に躍如としている。すなわち、彼の立場からすれば、法的制裁によつて海外移住を禁圧するよりも、労働者を物心両面とも現在の職場に安住せしめることに力点がおかれる。これは後述する彼の労働者観からしても当然に現われてくる態度である。従つて、彼が説得の論旨を展開する際に、一般論として技術者の移住が英国の不利益となるという見解を主張したあとは、移住者の末路が不遇であつた具体例を列挙し、国内生活の平和と安全を強調し、忠誠心と愛国心に訴えて国家的な損害と個人の破滅を防ぐべきだと主張するのであつた。産業革命期の企業者にとつては、機械こそが英国勝利の象徴であり、またその手段であるとの信念が横溢していたのであるが、かかる英国技術への誇りと信頼はウェヂウドにおいても極めて堅固であつたし、同時に人道的自由主義者たる彼さえ、個人の自由の制限を国家の繁栄と労働者個人の福祉のためには止むを得ぬものと主張したのであつた。

(89) Bladen, "Association", pp. 359-60, 366.

McKendrick, "Factory Discipline", pp. 47-50.

Howe, *ibid.*, p. 298.

(90)

彼は、「市民的自由の権利が、はかり知れぬ程に貴重なものであり、国家の安寧のためというが如き、明白にして充分なる理由がない限り、この権利にいかなる制約をも加うべきでないことを、われわれは充分に承知しているものである。……(然し)わが国の熟練工たちが移住するのを阻止すべき有効な取締りの必要なることを、立法院に指摘せざるを得ないのは誠に残念である。彼ら(熟練工)の卓絶した技術は、海外諸国の羨望おくあたわざるところである」と、工業総会議所発行のパンフットに述べている。この問題に関する彼の意気ごみはすさまじいものであった。

なお、当時大陸諸国の製陶業では自己の製陶秘術を提供することを条件に雇傭の機会をとらえ、新しい雇主からも秘法を盗んで移動してゆく wandering artisan がむしろ増大していたのであって、大陸諸国では未だ産業機密の保持には余り厳格でなかった。

〔製陶業個有の諸問題について〕

ウェヂウッドに指導された製陶業者協会は政治的圧力団体としての行動に終始したわけではない。いな、この協会は業界の最も現実的な問題、すなわち、原料獲得や輸送の問題などにも積極的な役割を果している。⁽⁹¹⁾原料に関して言えば、既に十八世紀の後半に入ると、地元の陶土は僅かにサガの原料にしか用いられず、陶器原料は全面的に南部産の陶土を使用した。従つて、陶土採掘業者や輸送業者との交渉にスタファードシャ製陶資本が団結する必然性があつたし、恐らく大部分の業者にとつてこの協会の存在価値はかかる面での役割にあつたものと思われる。協会の常任委員会が最も頻繁に議題としているのは原料に関する対策であつて、陶土の品質・量目・価格についての不正の防止、輸送中の損傷(特に外洋船から運河用舟艇への積替に際し)・輸送の遅延・運河料金に関する運河会社への苦情がその主な内容をなす。然し、燧石購入をめぐる製陶業者間競争が価格騰貴を招くのを未然に防ぐために、購入価格協定を試み

たり、陶土獲得に有利な条件を確保するために採掘所を租鉱して協同経営を企てるなど、比較的高度な共同行動をも試みた。このほか、ウェヂウッド自身はこの協会発足以前にも carriage tax 反対の請願（一七八二年）、カオリン及び磁泥使用権に関する特許権更新阻止の政治工作（一七八四年）、陶土及び釉薬に関する共同実験工場設立について同業者への提案（同年）などを行なっているが、製品の品質を重視する彼の経営方針よりすれば、陶土への関心が頗る大きかったのは当然のことであろう。生産コストに大きな比率を占める石炭に関しては記録が見当たらないが、十九世紀にアダムズ家やスポウド家が炭礦支配を進めているところよりすれば、製陶資本は既に大口需要者として地元の零細炭礦業者に対する優位な立場を堅持していたものと考えられる。

ところで、カオリン及び磁泥の特許に反対する彼の主張については一言しておかねばならない。これらの磁器原料はコオンワルで発見され、一七六八年以来、磁器製造の特許が認められていた。この更新に際して、ウェヂウッドは、「陶器の将来の改良は、この国の自然の産物である各種の原料の応用と、その自由なる使用によらねばならない」と主張し、外国製品との競争に必要な *local* の改良が特許権によつて制約されることの不利益を強調した。若干の迂余を経て彼の要求は貫徹したが、自らの特許獲得を断念してからのちのウェヂウッドは、特許濫発に関しては否定的な考えを懷いていたし、カオリン問題に対する彼の態度も、技術流出の問題と同様に、国際競争上の考慮を何よりの理由にしたのであった。⁽⁹²⁾

製陶業者協会は、行商人廃止が売上の減退を招くという理由からその法案に反対する請願を行なっているし、決して製品の販売面に関する協調の必要を感じていなかったわけではない。然し、周期的な過剰生産と投売競争の深刻さは、ウェヂウッドの手腕を以てしても価格協定の実施を不可能にしたのであろう。その上、製品の標準化が困難で、たとえ型の使用で大量標準生産が行なわれたとしても、製品の焼上りに一個ずつの品質差が避けられぬのであるから、

協定を試みることに異常なる困難が存在した。かかる事情を反映して、ウェヂウドの企業が同業者の価格を無視した独自の価格操作をなしたことは前項でみた如くであるが、十八世紀の九十年代までは概ね業者間の無政府的競争に放任されたし、十九世紀に入つて零細企業が次第に淘汰されるようになってからのちも、有効なる協定を結ぶことは困難であつたようだ。

スタファドシャの製陶業者が労働問題に対処するための団結を必要としたのは一八三六年が最初であり、それすらも争議收拾のための短命な組織であつたことは既に述べた。然し、賃金及び雇傭条件に関する会合は必要に応じて随時開かれていたのであつて、販売価格については無秩序な競争に狂奔して自らの経営難を招いていた製陶業者も、この労働問題に関しては容易に一致した行動をとり、価格競争のしわよせを低賃金に転嫁していたものと思われる。但し熟練労働者の引抜きが相互に行なわれていたことは明らかで、一般にウェヂウドの労働者に対する人道的な処遇や教育福祉への配慮として称讃される労務対策も、熟練労働者並びにその家族・婦女子・児童の低賃金労働力確保という労働力調達面での考慮が大きかつたと考えられる。それにしても、かかる合理的な労務対策を選んだ経営感覚は彼が非凡の企業者であつたことを示している。なお、彼が一七八四年政府に提出した請願書は、速かに動員を解除し労働力不足に基づく賃金の上昇を防ぐことが国家の利益であると訴えているが、産業資本の代弁者としての彼の行動は誠に広汎にしてあますところなかつたといふべきである。

(91) Bladen, "Association", pp. 358-61.

常任委員会の議事の過半は原料供給及び輸送の問題であつた。然し残余は概ね貿易政策に関連する政治的要求とその運動についてであり、ウェヂウドの政治色強い指導が行なわれていたものと思われる。従つて、一七八九年には八四人の業者が今後いかなる政治的決議にも参加しない旨の署名をなし、彼の方針を不満とする分派も生れたのであつた。

(92) *ibid.*, pp. 357-8.

〔労働者に対する態度〕

ウェズウドの企業が、生産管理や労務管理の面でも卓抜した近代的感觉を發揮し、その点からしても彼が近代的企业家の先駆者と認むべき所以は既に述べたところよりしても概ね窺いうるであろう。そこでここでは、彼の労働者陶冶への努力をふりかえりながら、その労働者観とでもいふべきものに焦点を向けてみよう。

生産管理上、裝飾品部門と実用品部門の分離の効用を明察していた彼は、両部門の内部においても可能な限りで分業の採用を徹底し、雇傭労働者を一種類の製品の一種に専従せしめた。従来の製陶業では、一連の職種を移動するのがむしろ常態であつたが、イトルアリア工場では原則的に職種の変更を認めず、彼の言葉によれば“to make Artists of mere men”や“make such machines of the men as cannot err”とを目標していたのである。しかも、工場建設に工程順の合理的な職場配列が考慮されていたわけであるから、アイドゥル・タイムを節減し、恰も流れ作業式に生産が行なわれる。手工業技術の高度な水準を維持しながら、マニユファクチュア的分業の局限にまで生産性を増進せしめんとしたのであつた。だが、工場規律を嫌惡する当時の手工業的労働者を、「手違いのない人間機械」に仕上げてゆくことには多大の困難が伴う。イトルアリア工場の作業管理や労務管理の厳格さは、すべて個々の労働者を「人間機械の一構成部分」に陶冶するためのものであつた。当然、彼の工場では伝統的な職人技術者としての年功や熟練は、それ自体では何程の意味も持たない。熟練工といえども工場規律のもとに再教育されて、組織の一分子としての適性が植えつけられるのである。そして、かかる管理方式の意義を認識した者こそが、監督・検査係・職長などの職制に登用され、かかる組織の中で有能なる労働者にこそ高給が保証される。もつとも、概して言えば、既存の成年労働者に教育を施しても、彼の期待する効果を挙げることは困難であり、切迫した熟練労働者の不足を遠隔地に求むこともなくはなかつたが、結局、徒弟の採用と年少期からの特殊産業教育のみが、企業の必要とする労働力の質と量とを同

時に根本的に解決せしめる道だとなしたようである。その一例として、初期に試みられた専属の画家や彫刻家を雇傭する方針は、彼らの芸術家的放縦さが工場制には不適であつて生産計画をも齟齬せしめるという理由で、後にはデザインの購入と委託製作に限る方針に変更したが、同時に下級技能者を養成するために絵画及び彫刻の職業学校を開設し、徒弟に芸術家の指導を受けさせていることが注目される。このような運営方針の結果、一七九〇年の例では、雇傭労働者二七八人中、僅か五名の臨時雇が雑役に従事するほかは、すべて特定の職種の特従であり、しかも全体の二五%が多数の少女を含めた徒弟であつた。労働者の賃金も最高四二志(週給)のmodellerから、最低一志のpainterに至るまで、伎倆と職能に従い分布を遂げているが、それに応じて、工場管理運営の職階体制が確立していたことは言うまでもない。然し、ここに到達するまでの過程で、ウェデウッドが伝統的な職人氣質の有形無形の抵抗を克服するためにどれだけの苦勞を味つたかは想像にかたくない。

勿論、経験的な職人技術を信奉する労働者に科学的製陶法を教授することは容易でなかつたが、彼の指示する作業方法の遵守を要求する点では極めて峻厳なる態度で臨み、経験主義の非科学性を一掃することに多大の努力を投入している。然し、更に必要としたのは、恣意的な就業に馴れた労働者を画一的な工場規律に服従せしめ、「人間機械」の歯車の円滑な回転を確保することであつた。出勤及び就業時間の厳守、欠勤の防止と慣習的な不規則就業の是正、就業時の飲酒・怠惰・賄賂の嚴罰、詳細なる就業規則と厳格なる制裁規程の制定、これら勞務管理の網羅的で、かつ系統的な運営は、明らかに工場内に不平不満を醸成していたが、毅然として彼の方針を貫き、工場訓練の成果を収めている。ウェデウッドが近在の労働者にまで悪魔の如く恐れられたのは、彼の工場規律の激しさを表明しているのであり、この労働者陶冶に関しても近代工業企業の大先驅者と稱すべきであつた。なおその上に彼の面目が躍如としているのは、右のような生産及び勞務管理の運営を効果あらしめるために、経営指揮に彼の分身たる機能を果す中間経営層の

養成に一段の努力を傾倒し、企業内の職制組織を整備したことであつた。かかる中間層が近代産業企業の発足期に欠如していたことは既に触れたが、旧来の職人的労働者の中からこれの適格者を発見することは容易でなかつた。従つて、かかる階層に対する彼の指導も極めて微細な点にまで徹底しているのであつて、これら職制の依拠すべき服務規程や作業準則、或いは彼の知識と経験に基づいた作業解説書を準備し、工場内の全労働者が中間層を通じて彼の意志と指令に統制される体制が鮮やかに樹立されているのをみるのである。⁹³⁾

このように厳格なる工場秩序を建設し、監督・点検・巡視・制裁の手段に訴えて労働者の工場規律への絶対服従を要求したのであるが、少なくとも彼の主観においては、労働者に対するかかる工場訓練は、結局彼らの生活の安定と繁栄を招き、生活上の道が開かれるべきものだと考えている。すなわち、自由主義的社会改革を信奉していたウェヂウドは、既存の社会を粗野で、不潔で、無力で、浪費的であると考えていたし、この悪徳にみちた社会の改良を希求していた。しかも、彼は人間改造の可能性を信賴し、労働者は自らの福祉のために訓練されるべきであるが、雇傭者たる彼は労働者が規律に服従する代償に、彼らに生活の安定を保証すべきだと考えたのであつた。それ故、彼の理想とした工場生活は決して寛大なるものではなく、労働者が資本の要請に忠実なる近代的賃金労働者であることを第一義的に要求したが、さらに彼らにも資本家同様の、節慾・勤勉・自己陶冶を期待したし、労働者がかかる産業資本の望む方向に改造されてゆく限り、社会の向上と繁栄が実現され、大衆の生活は改善されると考えたのである。ここに、偉大なる生産力を誇る工場制度の出現は、社会の改良繁栄と文明開化への道を開くものだとする十八世紀産業資本家の自信に溢るる樂觀的見解を認めるのである。このような思想を懷くウェヂウドの工場において、労働者に対する待遇が信賞必罰の原則を貫き、規律の嚴守と違反者の嚴罰が行なわれる反面、忠実で有能なる労働者を褒賞し、拔擢したことは当然であるが、彼自身も労働者が安定した生活に満足しているときにこそ、最も勤務意慾と作業能率が増進

されることを認識していたのであった。それ故、ウェヂウッドは彼の工場労働者から、従来の手工業的職人労働者の享受していた自由と独立を奪い、規律と服従を要求したが、その代償に彼は学校・病院・孤児院・図書館・住宅などの福利施設を与え、企業者の要請に適合する労働者には同業者以上の高賃金を与えたのであった。かくして彼は、労資協調による合理的な「搾取」を理想とし、近代の労務管理の始祖となつた企業者であつた。⁽⁹⁴⁾

⁹³ McKendrick, "Factory Discipline", pp. 31-45.

⁹⁴ *ibid.*, pp. 50-5.

Wilson, *ibid.*, p. 114.

われわれは右のようなウェヂウッドの多角的な企業者活動、政治運動、その抱負、その思想のなかに、十八世紀後半の産業資本の利益代弁者たる彼の姿を見出し、「時代精神」を感得し、産業革命前半期を代表する産業資本の典型的な類型を映像することができたのであった。もつとも、彼はイギリス産業構造に決して基軸的な地位を占めたとは言えない製陶業の一資本であつたし、この産業は所謂「非典型的」な産業革命を遂行した部門でもあつた。然し、生産と市場を結びつけようとするウェヂウッドの企業者活動は、「産業革命」と呼ばれる社会的経済的変革の本質を明白に指示しているであらう。産業資本家デヨウサイア・ウェヂウッドはまた決して理論的な思想家ではなかつた。従つて彼の思想そのものを追求したとしても、産業資本家の信奉した「自由主義」の体系が窺いうるわけではない。成程、彼は工業総会議所に結集された産業資本家たちの利益を代弁し、重商主義的保護政策の撤廃を目指した堂々のキャンペーンをはり、しかもその要求を貫いている。だが、こと技術の国外流出に関しては、同じ階級的利益に基づいて國家権力による厳重なる統制を求めたのであつた。アイルランド問題、特許権に対する態度、労働観など、さまざまな問題の

間に体系的な思想的脈絡があるわけではない。むしろ、常に新興工業の現実的利益と密着されながら発想しているところに、彼の企業者の面目の躍如たるものがある。しかも、彼にあつては、この新興工業の偉大なる生産力こそ国家繁栄の礎であり、同時にそれは国民大衆の生活をも繁栄に導くべきものであつた。従つて、新興工業展開の障害となるべき国家の無用の統制は根絶さるべく、（資本家活動の）自由は貫徹されねばならないし、（国民殊に労働者大衆）の無智、野蠻、怠惰、浪費、貧困は排斥され、新技術を体得するにふさわしい教養をそなえ、国家の繁栄を担うに足る勤勉なる国民が陶冶されねばならない。彼が社会改良や教育に情熱をたぎらせ、労働者生活の向上を構想し、奴隸貿易の人権無視を非難し、フランス革命の自由の精神に共鳴し、食糧騰貴に基づく暴動の暴力を憎むのは、彼の企業家的論理においては当然首尾一貫しているのであつた。ここにわれわれは時代の尖端をゆく産業資本のいぶきを感じるのであるが、やがで十九世紀に入るとかかる「産業資本家の論理」は随所に内部矛盾を曝露せざるを得ない。ともあれ、デョウサイア・ウエデウッドは、その企業者の機能の面でも、或いは産業資本家の人間類型という点でも、産業革命の前半期を代表する十八世紀の一資本であつたが、われわれはやがでそれらの面でこれと異なつた企業及び企業家を検討するであらう。